

DANIELA MORARIU

MANAGEMENTUL AFACERILOR
TEHNICI DE NEGOCIERE

TIMIȘOARA 2004

Tehnoredactare computerizată: Prep. Univ. JANETA WEISZ

Motto:

*“Sudoarea frunții înaintea perfecțiunii au pus-o zeii
Cei veșnici: pân-la ea te duce o cale lungă și abruptă,
La început anevoioasă, dar după ce-ai răzbit pe culme,
Devine mai apoi ușoară, oricât de aspră a fost cândva.”*

Hesiod, Munci și zile

CUPRINS

PARTEA I MANAGEMENTUL AFACERILOR.....	6
1. AFACEREA – Precizări conceptuale.....	7
2. Principii călăuzitoare în afaceri.....	8
3. Strategia în afaceri.....	9
4. Categorii și tipuri de strategii utilizate în afaceri.....	10
5. Etape în derularea unei afaceri.....	11
6. Caracteristicile unei afaceri.....	11
7. Modalități de demarare a unei afaceri.....	13
8. Amplasarea afacerii.....	15
9. Planul de afaceri.....	16
10. Logistica planului de afaceri.....	17
11. Etapele proiectării unei (mici) afaceri.....	17
12. Partenerii afacerii.....	18
13. Negocierea în derularea unei afaceri.....	19
14. Evaluarea afacerii.....	20
15. Afacerea în concepția subiecților investigați. Strategii de acțiune.....	21
16. Principii, funcții, tipuri ale managementului afacerilor.....	21
17. Funcțiile și responsabilitățile omului de afaceri.....	23
18. Structuri tipice și implicarea omului de afaceri.....	24
19. Tipologia partenerilor și a clienților într-o afacere.....	28
20. MANAGERUL –Rol, însușiri, stil de conducere.....	32
21. Abordarea unei afaceri.....	38
22. Gafe în afaceri.....	40
23. Sistemul antreprenorial (concepte, conexiuni cu inovația, interdicții).....	41
 PARTEA II NEGOCIERE ȘI TEHNICI DE NEGOCIERE.....	45
CAP.I NEGOCIEREA – Etapa principală a tranzacțiilor comerciale.....	46
1.1. Abordări conceptuale.....	46
1.1.1. Definirea conceptului.....	46
1.1.2. Clasificarea negocierilor comerciale.....	51
1.2. Crearea climatului adecvat pentru finalizarea cu succes a unei negocieri.....	53
1.3. Declanșarea tratativelor.....	57
1.4. Tipologia negocierilor.....	59
 CAP.II ETAPELE PROCESULUI NEGOCIATIV ÎN TRANZACȚIILE COMERCIALE. ABORDARE MANAGERIALĂ.....	61
2.1. Pregătirea negocierilor comerciale. Echipa de negociatori.....	61
2.1.1. Conducerea preliminarilor.....	61
2.1.2. Informare în pregătirea negocierilor.....	62
2.2. Desfășurarea tratativelor.....	70
2.2.1. Comunicarea în cadrul negocierilor.....	70
2.2.2. Argumentația.....	79

2.2.3. Combaterea obiecțiilor partenerilor.....	86
2.3. Finalizarea negocierilor.....	87
CAP.III STRATEGII, TEHNICI, TACTICI ȘI STILURI DE NEGOCIERE.....	90
3.1. Strategii, tehnici și tactici în tratativele comerciale.....	90
3.1.1. Tipuri de strategii.....	90
3.1.2. Tehnici de negociere.....	94
3.1.3. Tactici și stratageme.....	99
3.2. Stiluri de negociere.....	104
3.2.1. Orientări în negociere.....	104
3.2.2. Diferențe de stiluri.....	105
CAP.IV PSIHOLOGIA NEGOCIERILOR.....	112
4.1. Tipuri de negociatori și modalități de abordare a acestora.....	112
4.2. Psihologia negocierilor.....	114
BIBLIOGRAFIE.....	116

PARTEA I

MANAGEMENTUL AFACERILOR

*“ Există un singur lucru mai puternic decât toate armatele lumii:
o **idee** căreia i-a venit timpul.”*

Victor Hugo

1. AFACEREA-Precizări conceptuale

Afacerea reprezintă un domeniu unic care presupune:

- motivație profundă;
- finalitate complexă;
- investiție de profesionalism și creativitate;
- previziune realistă a efectelor sale;

În dicționare, AFACEREA este definită într-o viziune îngustă, subiectivă.

Dicționarele de limba română editate până în 1989 definesc afacerea ca fiind:

- A) “specula” – “speculații”;
“profit ilicit”;
- B) “acțiune importantă”;
“îndeletnicire”;
“treabă-ocupație”;
“întreprindere cu rezultat favorabil”.

Dicționarele limbilor de circulație internațională sunt limitative comparativ cu bogăția semantică a noțiunii, definind AFACEREA ca fiind:

- “interes” al întreprinzătorului;
 - finalitatea de “a câștiga bani”;
 - consecințe “financiare” ale activității, tranzacției, meseriei, ocupației;
- (indiferent cum i-ar zice “affaire”, ”business”, ”geshaft”).

Alte posibile definiții pentru AFACERE sunt:

- “Larousse”, 1993:
 - 1) un ansamblu de activități financiare, comerciale, industriale, în funcție de mediul în care acestea se desfășoară;
 - 2) o întreprindere;
 - “Oxford Dictionary of Business English”, 1994:
 - 3) activități comerciale în general (vânzare și cumpărare, producere de bunuri și servicii pentru comercializare, aranjamente comerciale, alte activități legate de distribuția mărfurilor).
- “The Oxford English Reference Dictionary”, 1995:
 - 4) “...ocupație, profesiune, comerț...”
 - “The Concise Oxford Dictionary”, 1985:
 - 5) “...un lucru ce trebuie făcut, pentru a câștiga bani...”
 - “Fraisie H. (economist)
 - 6) “...operațiuni constând în studierea, contractarea și realizarea, pentru un organism-client, a unui produs/serviciu specific, ce nu există, până în acel moment, într-o formă sau în contextul dat”;

7) Accepțiunea americană: "...o tranzacție cu finalitate financiară..."¹

Deci, noțiunea de AFACERE :

- exprimă concepția autorilor;
- tratează funcții, factori, etape tipologii, conduite, stiluri, efecte ale afacerilor.

DEFINIȚII reprezentative:

Dan Popescu:

"Inițiativa unui întreprinzător, concretizată într-o relație contractuală și având o finalitate economico-financiară bine precizată, corespunzătoare unui anumit scop."

Dan D.Voiculescu :

"Afacerea soluționează nevoi materiale sau spirituale, oferă soluții la problemele membrilor societății și produce profituri financiare" (se poate extinde sensul – profiturilor – la idei de moralitate, dezvoltare umană, prestigiu în societate).

Cu privire la elementele conceptuale ale afacerii, se impune precizarea că, la terminarea afacerii, nu trebuie să existe un singur câștigător, ci ambele părți trebuie să iasă în avantaj față de situația lor anterioară, chiar dacă acest avantaj înseamnă altceva pentru fiecare dintre parteneri.

Indiferent de caracterul său, este important să se stabilească cu suficientă precizie, care sunt etapele principale în derularea unei afaceri, forțele implicate în aceasta și, implicit, genurile de profit urmărite de parteneri și clienți, termenele esențiale, poziția și responsabilitățile managerilor, modul de soluționare a eventualelor litigii și de repetare a afacerii cu aceeași parteneri.

2. PRINCIPII CĂLĂUZITOARE ÎN AFACERI

Acestea pot reprezenta principiile care vor călăuzi întreaga activitate și care constituie concepția (în mare parte a autorului) în domeniul afacerilor.

Theodore Levitt a enunțat în acest sens următoarele **principii**:

1. A elabora obiective, strategii și planuri de acțiune clare, pe care să le revadă în mod sistematic, funcție de context.
2. A produce și a livra bunuri/servicii pe care oamenii și le doresc.
3. A crea și a păstra o clientelă.
4. A realiza beneficii suficiente pentru a atrage potențiali investitori și a-i păstra pe cei existenți.
5. A oferi un sistem stimulat de recompensare materiale și morale care să mobilizeze resursele umane.

În a sa "*Cartea afacerilor*", **Cristian Alexandrescu** face recomandări (cu caracter de principii) întreprinzătorilor în afaceri:

¹ **Popescu D.** – *Conducerea afacerilor*, Editura Scripta, București, 1995.

- ✓ Să înceapă o afacere în domeniul în care se pricep mai bine.
- ✓ Să opteze pentru domeniul în care se pricep mai bine.
- ✓ Să scurteze (pe cât posibil) ciclul investiție-profit, să câștige timp prin stabilirea priorităților, organizare eficientă, decizii rapide, evidențe complete.
- ✓ Să se individualizeze în raport cu ceilalți clienți din punct de vedere al calității, prețului, diversității sortimentale.
- ✓ Să evite rutina cu orice preț, să aducă elemente de noutate, de schimbare.
- ✓ Să intuiască măsura între prudență și risc.
- ✓ Să ruleze permanent capitalul financiar.
- ✓ Să fie în contact permanent cu piața, să simtă “pulsul afacerii”, să urmărească reacțiile cumpărătorilor.
- ✓ Să se poziționeze în centrul afacerii, să discearnă între soluții și să decidă.
- ✓ Să excludă sentimentalismul din relațiile interumane, să aplice criterii obiective de angajare și promovare a personalului.
- ✓ Să-și propună ca prioritate dezvoltarea afacerii, dezvoltarea fiind șansa supraviețuirii afacerii.

3. STRATEGIA ÎN AFACERI

Evaluarea unei strategii presupune definirea clară a obiectivelor pe care firma își propune să le realizeze, plecând de la poziția ei strategică într-un mediu economic dat.

Obiectivele privesc :

- productivitatea;
- profitul;
- marketingul;
- calitatea produselor/serviciilor;
- resursele umane;
- organizarea;
- decizia;
- motivația;
- responsabilitatea socială;

și pot fi :

- majorarea cifrei de afaceri;
- majorarea profitului;
- pătrunderea pe unele piețe;
- diversificarea activității;
- stimularea motivației;
- formarea și specializarea resurselor umane.

Obiectivele - reprezintă fundamentul performanțelor viitoare.

Strategia reprezintă modul în care un agent economic urmărește să-și atingă scopurile, ținând seama de factorii mediului și de resursele de care dispune. Ea reprezintă ansamblul obiectivelor majore ale unei întreprinderi, principalele modalități de realizare și resursele locale.

Dimensiunile unei concepții strategice eficiente:

- a acționa sistematic;
- a rămâne apropiat de clienți și a învăța de la ei;
- a încuraja inovația și a genera „campioni”;
- a trata resursele umane ca o sursă a calității și productivității;
- a mobiliza întregul personal în jurul unei valori cheie;
- a promova o organizare simplificată, în ideea că cele mai bune firme au un număr redus de eșaloane manageriale;
- a preleva rigoarea, suplețea și autonomia față de valorile centralizate;
- a rămâne în cadrul afacerilor cunoscute, al competențelor validate de practică.

4. CATEGORII ȘI TIPURI DE STRATEGII UTILIZATE ÎN AFACERI

STRATEGII DE MARKETING

- penetrarea pe o piață;
- exportul de produse existente;
- ocuparea unei piețe;
- strategii de nișe;
- produse noi/piețe noi;
- produse noi/piețe existente;

STRATEGII LOGISTICE

- extinderea capacităților;
- raționalizarea piețelor;
- raționalizarea produselor;
- raționalizarea liniilor de fabricație;
- raționalizarea desfacerii;

STRATEGII DE INTEGRARE

- integrare în “amonte”;
- integrare în “aval”;

STRATEGII DE EFICIENȚĂ

- reducerea costurilor;
- creșterea vânzărilor;
- maximizarea profitului;

STRATEGII DEFENSIVE

- desființarea firmei
- menținerea (supraviețuirea firmei)
- temporizarea

Din experiența războaielor, se pot prelua câteva principii de acțiune strategică:

- replierea, pentru a evalua mai bine situația;
- consultarea specialiștilor;
- ocuparea succesivă a mai multor funcții în cadrul firmei;
- pregătirea și specializarea personalului;
- prefigurarea evoluției viitoare.

5. ETAPE ÎN DERULAREA UNEI AFACERI

Se acceptă, în general, existența a cinci etape în derularea afacerii și anume:²

- 1) PROSPECTAREA - analiza mediului competițional, în vederea depistării unei posibile afaceri și, în mod implicit, a eventualilor parteneri, a unui client (sau a unor clienți) și a nevoilor acestuia (acestora).
- 2) STUDIUL – consultarea clientului pentru pregătirea unei oferte conforme cu solicitările sale; consultarea partenerilor pentru a pregăti viitoarele colaborări.
- 3) NEGOCIEREA – stabilirea limitelor afacerii, a drepturilor și obligațiilor precise ale partenerilor și clienților, pe baze reciproc avantajoase; încheierea contractelor.
- 4) REALIZAREA – formularea comenzii de către client și angajarea, de către furnizorul/furnizorii de produse sau servicii, a tuturor mijloacelor umane, materiale și financiare pentru obținerea rezultatelor convenite.
- 5) FINALIZAREA – recepția lucrării, soluționarea unor eventuale deficiențe sau litigii; pregătirea unei noi afaceri (între aceiași parteneri).

6. CARACTERISTICILE UNEI AFACERI

Afacera – ca rezultat al unei negocieri – se bazează, în fond, pe un contract de vânzare – cumpărare.

Caracteristicile principale ale unei afaceri sunt prezentate mai jos:

- de regulă **afacerea implică realizarea unui produs/serviciu nou**, care nu există ca atare pe piață în momentul contractării de către parteneri, ceea ce implică:
 - riscuri importante pentru ambele părți; fiecare are nevoie de credibilitatea celuilalt; clientul nu poate fi păcălit decât o singură dată! dacă situația se repetă este clar că nu are ce căuta în lumea afacerilor... ;
 - este important să repeți afacerile cu aceeași clienți și parteneri.

Problemele care se pun în legătură cu această caracteristică a afacerii privesc:

- cum se definește “noutatea” pentru fiecare dintre cei implicați în afacere (producător-consumator-partener) ? ;
- ce înseamnă “noutate” pentru o piață ca cea din România ? ; dar pentru o piață dintr-o țară puternic dezvoltată?;
- cum se pot contracara efectele “noului”? ; există metode consacrate în domeniu?;
- ce puncte dificile se pot depăși dacă repetăm afacerile cu aceeași parteneri ? ; până unde se poate merge ?

• **afacerea, este, în ultimă instanță, rezultatul unui contract**; în consecință parametrii de desfășurare a acesteia **se stabilesc împreună cu clientul**, în funcție de cerințele acestuia, de starea generală și particulară a pieței; în același timp afacerea se desfășoară și în **cadrul stabilit de partenerii** implicați; cele două planuri nu se suprapun decât rareori; armonizarea lor (absolut necesară) necesită negocieri dificile.

² Popescu D. – op. cit.

Aspectele care fac referire la cele prezentate mai sus îmbracă forma următoarelor întrebări:

- de ce se afirmă că “afacerea este foarte rar reproductibilă în exact aceleași condiții”?;

- cum ar putea fi alcătuită o bază de date pentru afaceri, care ar trebui să-i fie caracteristicile principale (legate de intrări, ieșiri, accesibilitate, reînnoire rapidă) și cum ne-ar putea ajuta?;

- există limite în stabilirea numărului partenerilor angajați într-o afacere.

- în majoritatea cazurilor **vânzarea unei afaceri se face de către o persoană juridică**, ceea ce presupune ca:

- în actul de conducere, ca și în cel de luare a deciziilor, la toate nivelurile posibile, sunt implicați numeroși angajați, fiecare dintre aceștia având un alt grad de pregătire și, evident, un alt nivel de înțelegere a problemelor și, implicit, alte posibilități de a găsi cea mai bună soluție;

- identificarea lanțului logic al deciziilor, ca și stabilirea clară a competențelor fiecăruia dintre “actorii afacerii” este o problemă dificilă, dar extrem de importantă.

Și în acest caz se pot pune următoarele întrebări:

- care ar fi cea mai bună metodă pentru a selecta pe cei implicați în deciziile privind afacerea?;

- care este nivelul de încredere la care ne oprim când stabilim competențele decizionale ale celor implicați?;

- putem asigura coeziunea unei echipe într-un mediu extrem de dinamic și stresant? ;

- cum ne putem motiva echipa?

- afacerea are toate caracteristicile unei **aventuri care se derulează** (de regulă) **pe termene medii și lungi** deci:

- angajarea în afacere este întotdeauna o decizie dificil de luat; implicațiile sale nu pot fi pe deplin întrezărite nici măcar pe termen scurt; chiar dacă ai o experiență anterioară – nimeni și nimic nu-ți jalonează drumul spre soluția optimă; nu poți avea siguranța că nu vor interveni alți factori externi, pe care nu ai putut sau nu ai știut să-i iei în considerare?.

În economia contemporană, riscul și incertitudinea sunt asociate frecvent actului decizional; în această situație:

- ce se poate face pentru a “demonta” pe cât posibil aceste nedeterminări, fără a pierde nici un amănunt pe parcurs ? ;

- atât timp cât o afacere se desfășoară contra-cronometru, este posibilă utilizarea unor metode de decizie “ortodoxe” (verificate, de altfel, în practică, pentru activități diverse) ? ;

- poți fi sigur că toți cei verificați și acceptați în echipa afacerii nu vor ceda în momentele în care activitățile se suprapun și este nevoie de soluții rapide, neconvenționale ? : ce poți face ?.

- în multe situații rezultatul afacerii înseamnă **un produs/serviciu mai scump decât cel “standard”**, existent deja și acceptat pe piață. Trebuie avut în vedere că:

- în funcție de noutatea proiectului, punctele de referință - acelea pe care să te sprijini în estimarea tuturor costurilor - sunt puține și nerelevante;

- experiența personală, ca și cea a altor agenți economici de pe piață, în afaceri similare, nu este nici pe departe suficientă (ba chiar, prin încercarea de extrapolare, poate deveni inhibitorie – dacă nu de-a dreptul potrivnică – în a găsi soluții).

În aceste condiții se pot discuta două aspecte:

- dacă știm că prețul tranzacției (al produsului/serviciului) este incert, ce se poate face pentru a asigura un post-calcul corect?;

- în ce fel incertitudinea asupra costurilor afacerii pot influența comportamentul individual și, implicit, performanțele partenerilor într-o afacere?.

În final se poate pune o întrebare legitimă: de ce să pornești o afacere pe cont propriu? merită?

Iată puncte de vedere pro și contra referitoare la acest aspect:

a) da, merită să pornești o afacere pe cont propriu:

“...este formidabil să scapi de certurile meschine de la serviciu... nimeni nu te mai împinge de la spate în fiecare clipă... și mai presus de orice îmi face plăcere să-mi asum responsabilități și să iau decizii... când totul mergea bine, aveam un sentiment de satisfacție și uneori de ușurare – când aveam dificultăți, rezolvarea problemelor era pentru mine o provocare... pot să o fac!... în definitiv a face afaceri înseamnă a rezolva probleme... la început a fost greu, muncesc fără să mă uit la ceas, dar firma merge bine... anul viitor voi obține dividende...”

b) nu, nu merită să pornești o afacere pe cont propriu:

“... pentru început, pot chiar să spun că m-am așteptat la o muncă grea; totuși efortul nu a scăzut în timp – de fapt s-a înrăutățit... mi se pare dificil să mă ocup de toate aspectele firmei – de contabilitate, de găsirea de noi clienți... și pe deasupra întotdeauna sunt probleme cu furnizorii... am avut o mulțime de dificultăți în a găsi suficienți bani pentru a menține firma pe linie de plutire... vânzările nu au crescut foarte repede, dar notele de plată se adună și cresc... banca nu-mi mai dă nici un împrumut fără ipoteca pe casă... pot să pierd totul... nu pot închide un ochi toată noaptea... nu mai am viață socială sau de familie – firma e totul... acum câteva luni m-am îmbolnăvit de gripă; a durat două săptămâni... nu am putut sta în pat – firma s-ar fi prăbușit... și am impresia mereu că sunt înșelat...”

7. MODALITĂȚI DE DEMARARE A UNEI AFACERI

a) lansarea unei afaceri, prin punerea în practică a unei idei proprii;

b) preluarea unei afaceri existente și dezvoltarea ei;

c) franchising-ul;

d) opțiunea pentru oportunități de afaceri în paralel cu afacerea principală;

e) practicarea unor afaceri, pe lângă profesia de bază;

Referindu-se la aceste modalități, Dan D. Voiculescu³ subliniază importanța elementului motivațional al deciziei unui om de a se lansa în afaceri. Numai o motivație superioară îl poate determina să-și asume pentru sine și familia sa riscul care secondează din umbră orice afacere.

ÎNTREBĂRI ESENTIALE PENTRU CEL CARE LANSEAZĂ O AFACERE

1. Aveți surse reale pentru procurarea capitalului necesar?
2. Posedați un spațiu pentru desfășurarea activităților respective?
3. Aveți certitudinea aprovizionării corespunzătoare cu resurse materiale?
4. Ce noutăți oferiți pentru a putea trezi interesul clienților?
5. Ați identificat piața pe care ați putea pătrunde pentru a vă oferi bunurile sau serviciile propuse?
6. Cât de mare și puternică este concurența și de ce mijloace dispuneți pentru a o depăși?
7. când veți efectua primele plăți? Dar primele încasări?
8. Ce venituri brute credeți că veți obține în primul an?
9. Cum, când și unde urmăriți să vă diversificați afacerea?

*(Preluare după Moldoveanu M., Dobrescu M. Emilian –
Știința afacerilor, pag.17)*

a) În această etapă se proiectează strategii privitoare la:

- colaboratorii implicați în afacere;
- partenerii de afaceri;
- strategia referitoare la competitori.

b) Se mai numește “afacere cu afaceri”; îndeamnă la prudență și ingeniozitate.

Cumpărătorul unei afaceri trebuie să pună următoarele întrebări:

- 1) de ce se vinde această afacere ?
- 2) care este istoria ei ?
- 3) care îi sunt competitorii ?
- 4) în ce măsură este asigurată ?
- 5) ce investiții necesită în continuare ?
- 6) care este valoarea de piață a stocurilor și a mijloacelor fixe ?
- 7) de ce clientelă dispune ?
- 8) ce datorii are față de furnizori și creditori ?
- 9) cât este de semnificativă evidența contabilă și financiară a afacerii respective ?

Indicatorii utili cumpărătorului unei afaceri sunt:

- cifra de afaceri ;
- costurile directe ;
- profitabilitatea.

³ Voiculescu Dan D. – *Praxiologia afacerilor în societatea umanistă (în pregătire)*, Editura Intact.

c) Demararea afacerilor prin franchising – presupune existența unor persoane fizice sau juridice care dispun de o franșiză (proces de producție, metodă de realizare a unei afaceri) și un întreprinzător independent, capabil și interesat să promoveze procesul sau metoda respectivă, în schimbul achitării unor procente din profitul realizat.

Avantaje :

- o reducerea riscului de eșec;
- o diminuarea cheltuielilor pentru formarea și specializarea resurselor umane;
- o posibilitatea atragerii unor segmente importante de piață;
- o acces la : - rețele de aprovizionare și desfacere;
- rețele de publicitate;
- know-how (asistență de specialitate);
- tehnici de comercializare și merchandising;

Dezavantaje :

- o lipsa de proprietate asupra concepției;
- o costul mai ridicat al cumpărării afacerii;
- o unele prevederi contractuale ce pot deveni restrictive în raport cu aspirațiile cumpărătorului.

d) Opțiunea pentru alte oportunități de afaceri în paralel cu afacerea principală, este animată de următoarele motive:

- ✓ intenția de a-și susține afacerea de bază, mai puțin profitabilă financiar, dar mai atractivă cu fonduri obținute din afaceri conexe (de ex: o firmă care-și propune ca obiect de activitate editarea cărții de specialitate este determinată să se implice și în difuzarea de carete sau să comercializeze produse de papetarie) ;
- ✓ reinvestirea capitalului obținut din afacerea de bază în domenii de suport pentru aceasta (de ex: reușind în comercializarea unor produse, s-a decis reinvestirea profitului în procesul de fabricație sau în acordarea de asistență în sfera serviciilor aferente produselor comercializate) ;
- ✓ dorința de a reinvesti capitalul, de al rula permanent, atunci când propria afacere nu se mai poate dezvolta.

e) Practicarea unor afaceri pe lângă profesia de bază; mulți indivizi competenți și creativi, nu abandonează ocupația actuală, încep o afacere în paralel, tatonându-și șansele, și amânând momentul de a opta definitiv. Această perioadă de probă este fastă pentru ei pentru că le permite să-și valorifice aptitudinile, să capete experiență și să obțină venituri suplimentare; nefastă pentru că încărcătura de sarcini le diminuează capacitățile și nu le permite să dea măsura adevăratei lor capacități.

8. AMPLASAREA AFACERII

Fiind o decizie cheie pentru succesul afacerii, ea trebuie gândită și evaluată cel puțin din două perspective:

- a) de a dispune de cele mai bune condiții de producere/comercializare;
- b) de a soluționa nevoi economice și spirituale ale populației existente în zonă.

Criterii care orientează decizia de amplasare sunt:

- ❖ potențialul de materii prime și materiale necesare afacerii, existent în zonă;
- ❖ calitatea căilor de comunicație, la nivelul zonei respective și în relații cu alte regiuni, iar pentru afacerile care presupun importuri, cu porțile de intrare/ieșire din teritoriu ;
- ❖ costul amplasării : amenajări, reamenajări, chirii, etc. ;
- ❖ potențialul uman din zonă (număr de locuitori, tendințe demografice, structura socio-profesională, nivelul veniturilor, nivelul puterii de cumpărare, obiceiuri de consum, tradiții de consum).

9. PLANUL DE AFACERI

Planul de afaceri reprezintă strategia concepută pentru fiecare tip de afacere.

Valoarea unui plan de afaceri este direct proporțională cu calitatea documentației în vederea elaborării lui. În cuprinsul lui, se regăsesc următoarele elemente :

- 1) Descrierea afacerii :
 - definirea afacerii ;
 - definirea produsului ce face obiectul afacerii ;
 - contextul afacerii.
- 2) Marketing :
 - definirea segmentului de piață aferent produsului/serviciului;
 - concretizarea segmentului;
 - strategia prețurilor;
 - strategia distribuției;
 - strategia vânzărilor, potențialul vânzărilor.
- 3) Analiza competitivității :
 - determinarea concurenței ;
 - elemente de succes ;
 - analiza avantajelor competitive ;
 - strategiile competitive ;
 - bariere promoționale ;
 - analiza valorii adăugate.
- 4) Planul de dezvoltare a afacerii :
 - dezvoltarea produsului ;
 - termene, buget, controlul realizării planului.
- 5) Implementarea și conducerea:
 - planurile conducerii;

- implementarea

6) Componente financiare.

10. LOGISTICA UNUI PLAN DE AFACERI

- Cristalizarea ideilor legate de obiectul planului de afaceri.
- Dialog introspectiv referitor la capacitatea și adaptabilitatea afacerii, la potențialul inițiatorului.
- Clarificarea de principiu a celor 4 componente esențiale :
 - materii prime și materiale ;
 - forța de muncă calificată ;
 - disponibilități financiare corespunzătoare ;
 - piața de desfacere asigurată.
- Culegerea de referințe conexe din direcții conexe :
 - industria din care face parte obiectul planului de afaceri ;
 - piața produsului/serviciului din care face parte obiectul planului de afaceri
 - clientela, concurența ;
 - canalele de distribuție ;
 - sfera operațională executivă
- Concluzii

11. ETAPELE PROIECTĂRII UNEI (MICI) AFACERI

1. Domeniul în care intenționează să se lanseze produsul/serviciul de realizat – evaluarea oportunității lui pe piețele accesibile.
2. Studiarea legislației în contextul căreia demarează afacerea.
3. Stabilirea sediului, mijloacelor fixe indispensabile demarării.
4. Procurarea resurselor financiare – identificarea investitorilor potențiali, demersuri pentru obținerea creditelor necesare.
5. Selectarea și angajarea specialiștilor – asigurarea asistenței juridice
6. Identificarea surselor de procurare a materiilor prime și materialelor necesare produsului/serviciului, respective – surse autohtone, studiarea posibilităților de import.
7. Delimitarea relațiilor cu piețele de desfacere: anchete selective privind cererea de piață, reproiectarea secvențială în raport de concluziile anchetelor.
8. Metode, tehnici și instrumente de publicitate.
9. Evaluarea stadiului afacerii, a rezultatelor obținute și a riscurilor care se întrevăd.
10. Căutarea soluțiilor de extindere a afacerii: furnizori noi, piețe (segmente de piață) noi; obținerea de noi credite; crearea de noi locuri de muncă; politica de reinvestire a profitului; proiecte de penetrare pe piața externă; asocierea cu firme de același profil.

11. Concluzii generale.

Pe lângă elementele precizate anterior, planul de afaceri trebuie să conțină și strategii privind partenerii de afaceri, modalități de a-i contacta și de a negocia eficient cu ei.

12. PARTENERII AFACERII

Principalele categorii de parteneri sunt: asociații inițiali ai afacerii, creditorii, furnizorii, comercianții, clienții, alți colaboratori.

Partenerii se aleg în funcție de următoarele criterii:

- tipul afacerii ;
- dimensiunile afacerii ;
- interesul întreprinzătorului ;
- exigențele întreprinzătorului ;
- informațiile asupra potențialului altor întreprinzători ;
- potențialul viitorilor parteneri ;
- disponibilitatea lor pentru colaborare.

ASOCIAȚII se disting după criterii de :

- competență ;
- moralitate ;
- asemănarea concepțiilor de viață ;
- resurse financiare.

Informațiile care stau la baza asocierii sunt :

- informații despre experiența profesională ;
- succesele și eșecurile pe care le-a avut ;
- informații despre puterea de muncă și conduita în situații critice ;
- capacitatea de adaptabilitate ;
- slăbiciunile și virtuțile lui ;
- corectitudinea și integritatea ;
- fermitate în decizie și capacitatea de comunicare ;
- sursa veniturilor de care dispune.

De obicei, oamenii de afaceri acceptă asociați înainte de a dispune de aceste informații. Se preferă cuplul, prietenii, rudele.

CREDITORII reprezintă parteneri ai afacerii și pot fi instituții specializate sau persoane fizice abilitate sau dispuse să acorde credite sau împrumuturi.

Pentru situații normale, solicitantul creditului trebuie să fie convingător, să demonstreze profitabilitatea afacerii, capacitatea sa profesională, seriozitatea și moralitatea sa.

Întreprinzătorul (omul de afaceri) se prezintă cu o redactare succintă a planului de afaceri și cu propuneri concrete de restituire.

Rambursarea împrumutului reprezintă elementul cheie al procesului de negociere cu investitorii și creditorii. Băncile sunt foarte exigente în acordarea creditelor. Ele solicită oamenilor de afaceri – persoane juridice care se lansează în afaceri, documente care să acrediteze viabilitatea afacerii, iar de la ceilalți solicitanți bilanțul contabil și situația patrimoniului (lichiditate, solvabilitate și rentabilitate). Băncile urmăresc dacă durata de rambursare a creditului este fundamentată și decid în consecință. Ele acordă credite diferențiat ca mărime, termene de scadență și dobânda, funcție de garanțiile și de destinația împrumutului.

FURNIZORII trebuie aleși funcție de 2 exigențe:

- prețul și
- calitatea produselor/serviciilor oferite

Sursele de informare privind furnizorii sunt:

- evidența unităților specializate în producția și vânzarea bunurilor respective;
- centre teritoriale de afaceri;
- camere de comerț și industrie județene;
- asociații profesionale;
- presa;
- anuarele de specialitate.

De priceperea în afaceri a **COMERCIANȚILOR** (distribuitorilor) depinde adresabilitatea afacerii, respectiv șansa ca produsele și serviciile să ajungă în timp optim la clienții cărora le-au fost destinate.

Și **CLIEȚII** sunt parteneri, respectiv dacă oamenii de afaceri sunt punctul de pornire al unei afaceri, clienții sunt punctul final al acesteia.

Evaluarea dimensiunii calitative a unor afaceri se face funcție de:

- gradul de satisfacție al clientelei ;
- fidelitatea clientelei ;
- maniera în care clientela percepe imaginea publică a întreprinzătorului.

COLABORATORII unei afaceri sunt specialiști (firme specializate) în domenii ca: marketing, publicitate, psihologie, sociologie, formare profesională, design, etc.

13. NEGOCIEREA ÎN DERULAREA UNEI AFACERI

Negocierea reprezintă realizarea unui consens între parteneri asupra unor probleme de interes reciproc.⁴

Recomandări pentru reușita unei negocieri

1. Definiți cu precizie problemele;

⁴ A se vedea partea a 2-a din această lucrare

2. Pregătiți variante acceptabile interesului dvs. ;
3. Prezentați-vă cu documentația convingătoare ;
4. Informați-vă minuțios asupra partenerului ;
5. Abordați un stil deschis de comunicare ;
6. Alternați, în funcție de mersul negocierii, tactica ofensivă cu cea defensivă ;
7. Încercați stratageme subtile de convingere a adversarului ;
8. Practicați o comunicare de tip empatic ;
9. Valorificați orice atu pe care știți că îl aveți ;
10. În caz de blocare a comunicării, optați pentru renegociere.

Negocierea presupune: - 70% pregătire
 - 10% punere în scenă
 - 20% realizare efectivă

Negocierea este câștigată de partenerul mai bine informat care “gândește mai bine și este vizionar”.

14. EVALUAREA AFACERII

Evaluarea se poate efectua din următoarele perspective :

- a) a obiectivelor propuse;
- b) a profitabilității exprimate în indicatori economici;
- c) a gradului de satisfacere a clientelei.

Evaluarea afacerii din perspectiva primelor 2 puncte de vedere, se realizează în baza unor indicatori de referință care vizează :

- o cifra de afaceri ;
- o mărimea profitului ;
- o dimensiunea exportului ;
- o volumul investițiilor;
- o mărimea creditelor;

Alte elemente ce ar trebui luate în considerare în evaluarea afacerii:

- investiții în activități sociale și spirituale ;
- sponsorizarea unor manifestări culturale și științifice ;
- valorificarea tradițiilor istorice și de creație populară ;
- promovarea creativității naționale ;
- educarea tinerilor;
- asistarea categoriilor sociale defavorizate.

AFACEREA reprezintă activitatea care satisface interese ale indivizilor și grupurilor umane, finalizându-se cu profituri economice, sociale și spirituale, atât pentru omul de afaceri, cât și pentru colectivitățile umane.

15. AFACEREA ÎN CONCEPȚIA SUBIECȚILOR INVESTIGAȚI. STRATEGII DE ACȚIUNE

Factorii care concură la reușita unei afaceri (în opinia oamenilor de afaceri investigați) :

- calitatea informațiilor utile proiectării și derulării afacerii (80%) ;
- curajul de a risca (75%) ;
- existența capitalului necesar (73%) ;
- parteneri eficienți (70%) ;
- cadrul legislativ adecvat (67%);
- sprijin din partea familiei (60%) ;
- consilieri valoroși (52%) ;
- spații corespunzătoare (40%).

5 categorii de greșeli inerente începutului :

1. erori datorate lipsei de cunoștințe științifice : “a face afaceri într-un domeniu pentru care nu ești pregătit”, “lipsa cunoștințelor de marketing” ;
2. necunoașterea legislației ; aplicarea defectuoasă a legilor “este bună dar prost interpretată și adaptată”, “ramificații foarte stufoase și greu de urmărit”, “legislație confuză, dă loc la interpretări” ;
3. concepție eronată, mentalitate greșită despre esența acestei activități : să nu creadă că numai banii sunt importanți “să aibă încredere în parteneriat” ;
4. carențe ale propriei personalități : “să nu fie comod”, “să nu se considere altcineva decât este în realitate”, “să nu se divizeze în prea multe detalii”;

16. PRINCIPII, FUNCȚII, TIPURI ALE MANAGEMENTULUI AFACERILOR

Managementul afacerilor reprezintă ansamblul de metode și tehnici de organizare și conducere a afacerilor, pentru realizarea obiectivelor și finalităților preconizate; este un proces de luare a unor decizii eficiente privind acțiunile oamenilor de afaceri și de punere în valoare a resurselor umane.

Principii ale managementului afacerilor (după H.Fayol):

- specializarea indivizilor ;
- autoritate și responsabilitate ;
- disciplină – ascultare, respect, perseverență ;
- unitate de comandă – fundament pentru unitate de interese ;
- unitate de concepție ;
- prioritatea interesului general ;
- structura ierarhică ;
- echitate – stimulent pentru toți angajații ;
- ordinea socială – echilibru între necesitate și resurse ;
- centralizare și descentralizare ;

- stabilirea personalului ;
- inițiativă ;
- pragmatismul ;
- spirit de echipă ;
- comunicația ;
- flexibilitate;
- determinarea variantei optime;
- eficiența structurii.

Principii ale managementului afacerilor (după W.Eduards Deming):

- ✓ stabilirea de obiective pentru a ameliora produsele sau serviciile ;
- ✓ a considera consumatorul, reprezintă elementul central al afacerii ;
- ✓ a cere furnizorilor să adopte strategii de calitate și preț ;
- ✓ promovarea de metode moderne de formare a managerilor ;
- ✓ stil de conducere care să motiveze și stimuleze performanțele angajaților ;
- ✓ comunicare eficientă ;
- ✓ desființarea relațiilor birocratice între departamente;
- ✓ suprimarea practicilor care frustrează personalul;
- ✓ încurajarea educației și dezvoltării personalității umane ;
- ✓ asigurarea calității și eficienței.

Trecerea de la cunoașterea principiilor manageriale la aplicarea lor, reprezintă esența managementului eficient al oricărei afaceri.

Conducerea afacerii presupune următoarele etape:

- A. Identificarea resurselor materiale și umane ;
- B. Stabilirea obiectivelor în funcție de resursele disponibile ;
- C. Elaborarea strategiilor afacerii;
- D. Coordonarea activității subiacente;
- E. Evaluarea rezultatelor și operarea unor corecții;
- F. Proiectarea unor noi afaceri.

Funcțiile managementului afacerilor se identifică cu funcțiile generale ale managementului, adică : *previziune, organizare, coordonare, comandă, control*.

Diverse tipuri de management s-au creat pe baza evidențierii unei funcții.

Principalele tipuri de management în afaceri :

1.) Managementul contractual – se aplică în societăți comerciale în care statul deține peste 50% din capitalul social. În cadrul acestui contract, managerul are următoarele prerogative:

- concepe și aplică strategii și politici de dezvoltare a societății ;
- selectează, angajează și concediază personalul salariat ;
- negociază contractul colectiv de muncă ;
- negociază contractul individual de muncă ;

- reprezintă societatea comercială în relațiile ei ;
- încheie acte juridice în numele și pe seama societății comerciale.

2) Managementul strategic – a fost definit prima dată de Igor Ansoff în 1966. Esența managementului strategic o reprezintă coordonarea afacerilor prin raportarea sistematică la obiectivele strategice stabilite. Managementul strategic este considerat “cheia succesului în afaceri”.

3) Managementul crizelor – reprezintă un sistem de conducere și decizie adecvat perioadelor de dificultate în derularea unei afaceri.

În acest caz trebuie să se țină cont de :

- cauzele si
- împrejurările care au declanșat criza
- diagnosticul crizei.

Planul de acțiune în stare de criză va fi implementat de echipa subordonată managerului.

4) Managementul tip guerilla – caracteristici :

- inițiativă, rapiditate de reacție, adaptabilitate la nou, descentralizare maximă ;
- voință ofensivă, originalitate și motivație, nivele ierarhice reduse ;
- motivarea angajaților, cultivarea răbdării și calmului, inerente acțiunii reușite.

5) Managementul orientat către satisfacerea clientului – reprezintă acel sistem de marketing capabil să genereze satisfacția clientului în mod continuu și sistematic (Japan Management Association).

Constă în :

- comunicare directă și permanentă cu angajații din “prima” linie – primii care iau contact cu clientela ;
- stimularea angajaților capabili să-și asume decizii sau să întreprindă acțiuni din proprie inițiativă pentru mulțumirea clientului ;
- evidențierea problemelor negative rezultate din măsurarea satisfacției clientelei și eliminarea acestora;
- crearea unui process flexibil de inovații care să depășească așteptările clienților.

17. FUNCȚIILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE OMULUI DE AFACERI

Se apreciază că un om de afaceri (vezi P.Drucker, H.Fraisie) poate îndeplini două funcții principale :

- “inginer” comercial sau
- “conducător” al afacerii.

Accepțiunea termenilor este următoarea :

- “inginer” comercial – inventează soluții (mai ales în domeniul comercial); vezi latinescul “ingenium” = talent, inteligență, aptitudini pentru a descoperi, a inventa.
- “conducător” al afacerii – organizează, decide, conduce și evaluează pas cu pas întreaga afacere sau doar o parte a acesteia.

Responsabilitățile principale ale omului de afaceri pot fi definite astfel :

- ❖ de concepere, inițiere, organizare și conducere a acțiunilor esențiale pentru derularea la parametri ceruți a afacerii ;
- ❖ de negociere a tuturor aspectelor afacerii (și mai ales a celor controversate sau potențial explozive) cu partenerii și clienții ;
- ❖ de cunoaștere temeinică (evident, în limitele posibilului) a mediului concurențial al firmei și de evaluare cât mai corectă a riscurilor asociate afacerii ;
- ❖ de asumare a răspunderii (indiferent de implicații) pentru rolul managerial incredintat ;
- ❖ de creare a tuturor condițiilor necesare astfel încât atât partenerii cât și clienții să aibă toate motivele pentru a relua afacerea.

Este important de precizat că în cadrul fiecărei etape a unei afaceri apar responsabilități secundare, reclamate și de domeniul concret (mediul economic și social) în care se derulează afacerea și de nivelul managerial, respectiv conducerea strategică, tactică, operativă.

18. STRUCTURI TIPICE ȘI IMPLICAREA OMULUI DE AFACERI

Există trei tipuri de structuri de bază, fiecare impunând o altă abordare din partea omului de afaceri : ⁵

- ✓ structura de tip “operațional” ;
- ✓ structura de tip “funcțional” ;
- ✓ structura tip “matrice”.

Atrag atenția, în mod deosebit asupra următoarelor:

- gradul de implicare (pentru fiecare etapă și/sau în fiecare acțiune reclamată de derularea afacerii);
- modul de abordare a afacerii (în contextul întregii activități a firmei).

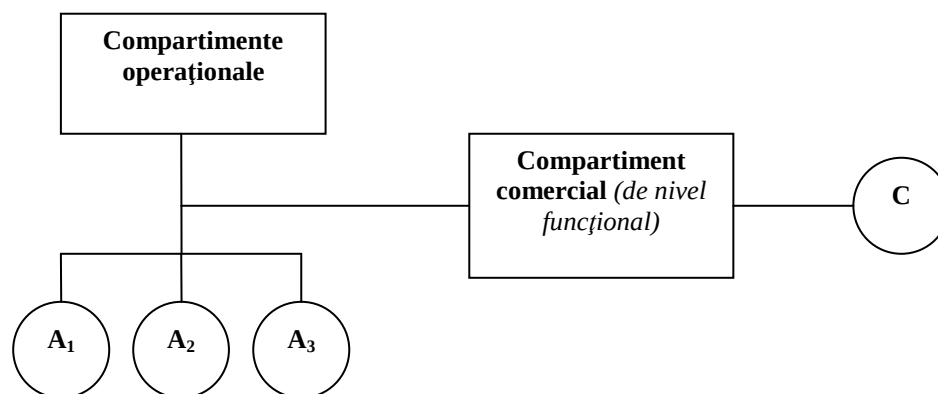
Structura de tip “operațional”

Această structură se caracterizează prin următoarele :

- omul de afaceri controlează (decizional și executiv) fiecare acțiune întreprinsă, pe tot parcursul derulării acesteia;

⁵ **Fraise H.** - *Manuel de l'ingenieur D'affaires*, Edition Dunod, 1990;

- afacerile sunt tratate în mod individual, ca activități specifice fiecărui om de afaceri ;
- cercetările serioase de marketing sunt sporadice.



(Preluare după Antonoaie Niculaie – Managementul Afacerilor, pag. 97)

A(i) – afaceri, coordonate de un compartiment (serviciu, direcție) de nivel operațional și conduse direct de un manager în fazele 2-5: studiu, negociere, realizare, finalizare. Faza de prospectare este condusă/realizată de specialistul în marketing (C).

Avantajele acestei structuri sunt:

- implică un înalt grad de profesionalism și responsabilitate din partea omului de afaceri;
- acesta este motivat să acționeze și să-și manifeste creativitatea în găsirea soluțiilor ;
- structura permite un acces rapid al oricărui manager la conducerea unor activități complexe (pentru managerii A (1-3));
- structura permite “învățarea continuă” și pregătește managerii pentru dificilele încercări ale viitoarelor afaceri.

Dezavantajele structurii:

- cercetarea pieței și unele din celelalte activități reunite sub sigla “comercial” sunt adeseori neglijate în favoarea acțiunilor presante, pe termen scurt (ne referim, mai ales, la latura de prospectare și studiul serios al pieței);
- „inginerii” comerciali sunt puri funcționari, foarte puțin motivați și uneori nedoriți;⁶
- duce la dispersarea forțelor; managerii devin, mai degrabă, “oameni-orchestră” - cei care fac de toate, dar nu la același nivel ridicat – decât “șefi de orchestră” - cei care dirijează o echipă de profesioniști ;⁷

⁶ A se vedea în acest sens **Popescu D.** – op. cit.;

⁷ A se vedea în acest sens **Antonoaie N.** - *Managementul deciziei* [A] - Universitatea “Transilvania” Brașov, 1999 și **Popescu D** – op. cit.;

- o slabă cooperare între managerii A (1-3) pe probleme comune și un control dificil din partea conducerii centrale a firmei.

Structura de tip “funcțional”

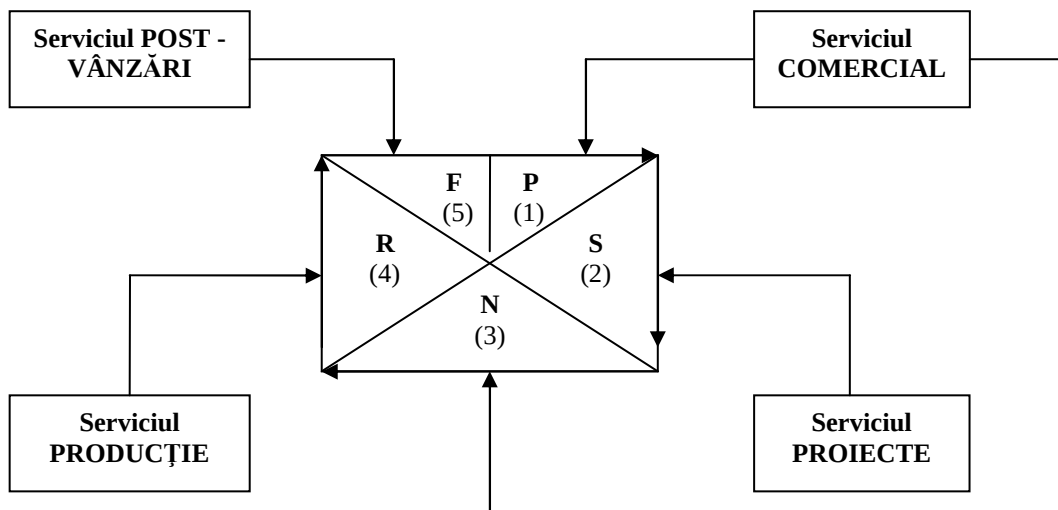
În contextul acestei structuri :

- managerul (omul de afaceri) răspunde numai de o anumită parte a fiecărei afaceri aflate, la un moment dat în desfășurare (vezi și etapele derulării afacerii) ;
- managerul “intră în lucru” (intervine practic în rețea) la momentul potrivit ;
- managerul poate lucra, în același timp, la mai multe afaceri ;
- pentru fiecare afacere (sau pentru un grup omogen) există un responsabil (“director” sau “manager de afaceri”), din cadrul conducerii firmei ; acesta coordonează activitatea sectorială ;

Avantajele structurii :

- permite specializarea managerilor (dar și a personalului din subordine) precum și acumularea unei experiențe deosebite într-un domeniu ;
- sistemul are posibilitatea să se perfecționeze în timp (se rodează rapid)⁸ și astfel permite economisirea muncii.

Scema de principiu a structurii de tip funcțional :



(Prelucrare după Popescu, D. – Conducerea afacerilor, pag.99)

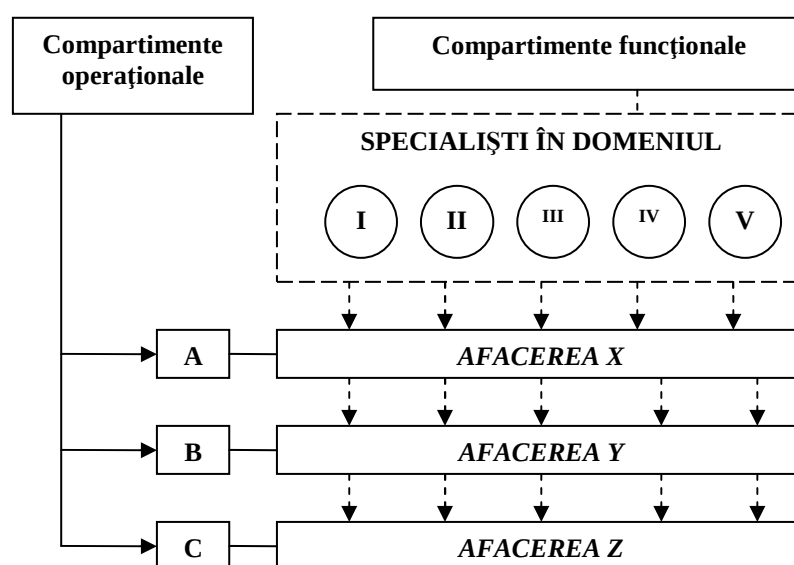
Dezavantajele structurii sunt :

⁸ A se vedea în acest sens Popescu D. – op. cit..

- necesită o strictă disciplină (lucru care nu este de fapt un dezavantaj!): reclamă întocmirea multor documente de lucru, ceea ce conduce la imposibilitatea unui control strict al volumului circulației și securității informației; stresul este la înalt nivel! (și adesea artificial creat); numeroase litigii și probleme interne;
- puțin stimulativă pentru cei ce vor să conducă toată afacerea ; foarte puțin agreată în Europa – aparent este specifică numai mentalității și “culturii” americane.⁹

Structura tip “matrice”

În contextul acestei structuri, omul de afaceri este în postura celui care conduce nemijlocit afacerea, în totalitate, din postura “șefului de orchestră”¹⁰, alegând și repartizând oamenii de care are nevoie în rezolvarea diferitelor aspecte ale acesteia¹¹.



A, B, C – oameni de afaceri (conducători și realizatori direcți ai afacerilor X, Y, Z)

(Prelucrare după Popescu, D. – *Conducerea afacerilor*, pag.100)

Avantajele structurii :

- este posibilă utilizarea eficientă a specialiștilor, pe segmente bine definite ale activităților specifice (și nu neapărat pentru o etapă completă a afacerii) ;
- există posibilitatea de a dispune de cei mai buni oameni atunci când ai nevoie și atât timp cât ai nevoie ;
- este o structură motivantă pentru cei ambițioși (și pricepuți).

⁹ A se vedea **Popescu D.** – op. cit. și **Young A.** – *The Manager's Handbook. The Practical guide to succesful management*. Artur Young, Marshall Editions Ltd., London, 1988;

¹⁰ A se vedea **Fraise H.** – op. cit., **Popescu D.** – op. cit. și **Young A.** – op. cit..

¹¹ **Antonoaie N., Foriș T., Sumedrea S., Constantin S.** - *Managementul firmei*, Editura Leda, Constanța, 2000 și **Antonoaie N.** - *Managementul deciziei [A]* - Universitatea “Transilvania” Brașov, 1999.

Dezavantajele structurii :

- alegerea celor mai buni specialiști și “obținerea” contribuției acestora, la timp și pentru cât timp ai nevoie, sunt extrem de dificile ;
- apare dubla sau chiar tripla subordonare (față de șeful compartimentului din care face parte specialistul și față de omul/oamenii de afaceri) care, inevitabil, naște conflicte ;
- specialiștii preferă să fie atașați grupului lor profesional și suportă cu dificultate “dizlocările”, chiar dacă sunt conștienți că acestea sunt benefice și profesional și material.

“Una din slăbiciunile tinerilor cu educație superioară de astăzi - fie că sunt în afaceri, în medicină sau în guvern - este faptul că sunt satisfăcuți dacă sunt versați într-o specialitate îngustă și afișează dispreț față de celelalte sfere.

Nu trebuie să știi amănuntit ce să faci cu “relațiile umane” dacă ești contabil, sau cum să promovezi un produs nou dacă ești inginer în secție... Dar ai obligația să știi cel puțin cu ce se ocupa aceste domenii, de ce există ele, ce încearcă să facă. Nu trebuie să știi psihiatrie pentru a fi un bun urolog. Dar ai face bine să știi cu ce se ocupă psihiatria. Nu trebuie să fii specialist în drept internațional pentru a face treaba bună în Ministerul Agriculturii. Dar ar fi bine să știi destul despre politica internațională, pentru a nu pricinui pagube internaționale printr-o politică agricolă comunală...”

Peter F. Drucker

19. TIPOLOGIA PARTENERILOR ȘI A CLIEŢILOR ÎNTR-O AFACERE

Într-o afacere, clienții sau partenerii pot avea atitudini foarte diferite, determinate de :¹²

- nivelul capitalului disponibil, imediat și în perspectivă, ca și experiențele anterioare referitoare la solicitarea, obținerea și rambursarea unor credite ;
- gradul de instruire (generală și de specialitate) ; nivelul cunoștințelor specifice ;
- scopurile și capacitatea de a le urmări până la deplină realizare ;
- situația generală și particulară a pieței, nivelul rivalității, puterea de negociere a partenerilor (furnizori sau consumatori), amenințările (vezi și analizele strategice pe baza modelelor Porter, SWOT etc.).

Posibile **tipuri de clienți**, descrise cel mai bine în lucrarea Conducerea afacerilor 1995, au fost definite de autor (Popescu D) astfel : “**atotcunoscătorul**”, “**neîncrezătorul**”, “**nababul**”.

¹²A se vedea în acest sens **Antonoaie N., Foriș T., Sumedrea S., Constantin S.** – op.cit. ; **Popescu D.** – op. cit. ; **Antonoaie N.** – op. cit. ; **Drucker P.F.** – *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București, 1993 ; **Koontz H., O’ Donnell C., Weirich H.** – *Management*. Mc.Graw – Hill Book Company, New York, 1984;

A. "Cel ce crede că știe orice " / "Atotcunoscătorul"¹³

Deviza sa: "Fără îndoială – Eu știu tot"

Comportamentul clientului/partenerului :

- foarte rar permite interlocutorului să-și formuleze propria ofertă ;
- face orice (utilizând inclusiv metode aflate la limita legalului) pentru a-și impune propria modalitate de rezolvare a problemei ;
- este interesat doar în aflarea prețului tranzacției și își alege partenerul strict după acest criteriu¹⁴.

Posibile variante de interpretare a **comportamentului clientului** (partenerului):

- ✓ clientul stăpânește într-adevăr datele de bază ale problemei în cauză și soluția lui ar putea fi acceptată, mai ales dacă aceasta conduce la un câștig acceptabil ; chestiunea este valabilă și pentru partenerii atrași în afacere ;
- ✓ partenerii sau clienții au doar impresia că știu (vezi deviza lor, total lipsită de simțul măsurii) ; bazându-se doar pe experiența lor, clienții sau partenerii încearcă, de fapt, să suplinească lipsa unei instruirii metodice, serioase și permanente ; se acceptă afacerea doar dacă promite un câștig substanțial.

Probleme de discutat

1. Putem prevedea posibilele atitudini ale clienților sau partenerilor, în afacerea "Q", bazându-ne pe ceea ce pretind că știu?
2. Care sunt limitele acceptabile în această chestiune?

Comportamentul omului de afaceri fata de un astfel de partener sau client:

- foarte mare atenție, dublată de răbdare și prudență în orice discuție; trebuie dată impresia clară că "celălalt" conduce (modestia este de dorit) ;
- în abordarea chestiunilor trebuie să se manifeste agresivitate redusă și maleabilitate în relațiile interpersonale ;
- propriile idei se impun pas cu pas, cu subtilitate ; clientul trebuie convins de competența profesională a omului de afaceri.

Clientul (sau partenerul alături de care ai pornit afacerea) trebuie "adus" până la întrebarea "Oare chiar știu tot"?

Tipul afacerii cu un astfel de client/partener :

- "vinderea serviciilor"¹⁵.

B. "Cel ce poate fi cu greu convins"/Neîncrezătorul¹⁶

Deviza sa : "Cred că știu, dar vom mai discuta..."

¹³ A se vedea **Popescu D.** – op. cit. și **Antonoaie N.** – op. cit.;

¹⁴ A se vedea **Popescu D.** – op. cit..

¹⁵ A se vedea în acest sens **Popescu D.** – op. cit.;

¹⁶ A se vedea **Popescu D.** – op. cit. și **Antonoaie N.** – op. cit.;

Comportamentul clientului/partenerului :

- are deja propriile sale idei și soluții (a investit timp și bani pentru găsirea acestora) ;
- deschis, destul de receptiv la alte idei dar nu are suficientă încredere în el ;
- încearcă să utilizeze și să profite de ideile partenerului (știind că trebuie să beneficieze de ceea ce există deja -peste- “drumurile batute” nu are rost să mai treci încă o dată ; roata a fost inventată cândva și este buna așa...) ;
- va exploata, în folos propriu, cunoștințele partenerului.

Comportamentul omului de afaceri :

- se va impune prin competență (“să-l faci pe celălalt să-și dea seama de propriile sale limite”) ;
- crearea unor raporturi personale solide între el și client, mai ales printr-un dialog permanent, deschis, la obiect ;
- va pune la punct, de la început, toate amănuntele afacerii (cel mai mare pericol în lucrul cu un astfel de client/partener este că acesta să dorească, la un moment dat, să iasă din afacere - nevăzând clar finalul, neavând încredere că se poate ajunge la scopul propus, își spune că e mai bine să abandoneze acum cât nu este prea târziu ; în consecință ca o măsură deosebită, vei prevedea în contract sancțiuni extrem de severe - și bine argumentate - pentru “abandonul pe parcurs”) ;
- circumspecție privind sinceritatea relațiilor și a intențiilor tuturor celor ce participă, la un moment dat, la dialog, dar și menținerea, pe cât posibil, a unui spirit de “parteneriat loial”.

Probleme de discutat

1. Ce ar însemna “raporturi personale solide între omul de afaceri și client/partener” ?
2. Cum poți, concret, “să-l faci pe celălalt să-și dea seama de propriile sale limite” ?
3. Care ar putea fi cele mai bune mijloace pentru a preveni abandonul pe parcurs ?

Tipul de afaceri cu un astfel de client :

- “vânzare – negociere”¹⁷.

C. “Cel cu banii și relațiile...”/ ”Nababul”

Deviza : “Eu nu cunosc nimic, eu doar cumpăr un profit”
(atenție este o deviză care minte...)

Comportamentul clientului/partenerului :

- un tip dificil de descifrat (deși îi place să facă paradă de prezența sa în toate mediile sociale și mai ales în care “se învârt” mai marii zilei) și ale cărui intenții,

¹⁷ A se vedea **Popescu D.** – op. cit.

deși le poți bănuși, rămân ascunse în privința amănuntelor care se pot dovedi esențiale ;

- rigid în a-și apăra poziția ; nu-l poți convinge cu argumente obișnuite ; are de cele mai multe ori, doar o ”spoială” de învățătură (școli făcute repede -în nici un caz la universități cu nume - ajutat cu banii și influențele de rigoare), de care face însă multă paradă - aici îl poți ghici imediat cât știe, un om instruit nu poate fi păcălit de un impostor în ale științei sau culturii ;
- puterea lui stă mai ales în sistemul de relații, pe care le cultivă cu asiduitate, pe toate căile (“vorbă dulce”, cadouri, posturi călduțe, promisiuni ferme - dar pe care le va încălca foarte repede dacă ceva nu-i convine, șantaj, amenințări voalate, dezbinarea partenerilor - dispune, în general de tot arsenalul de diversivități posibile pentru a-și atinge scopurile) ;
- este dispus să plătească prețul cerut (și chiar peste) doar dacă “vede” clar rezultatele (un câștig pe măsură) ; în caz contrar menține afacerea doar dacă se poate câștiga altceva – o imagine favorabilă pe piață (dar imediat, că “nu are timp”) ;
- are un singur idol, multiplicat la infinit : - banul – banul – banul ;
- dar este la fel de posibil să nu aibă banii pe care-i pretinde și să caute, de fapt, doar idei deosebite pe care să le valorifice în afaceri personale, lepădându-se foarte repede de parteneri ;
- devine extrem de periculos când se “combină” cu primul tip de client/partener, având ferma convingere că școala sumară pe care a făcut-o, dublată de “școala vieții” – a cartierului – a afacerilor de început la colț de stradă, sunt suficiente pentru a-i da dreptul să emită idei și să le impună cu pumnul.

Comportamentul omului de afaceri :

- se va convinge de fezabilitatea proiectului clientului (analiză serioasă și documentată) și de bonitatea firmei acestuia ;
- se va situa pe poziția expertului, singurul capabil să ia pe cont propriu afacerea și să o rezolve mai bine decât orice concurent ;
- va trece peste comportamentul dezagreabil al clientului (partenerului), dacă afacerea se anunță deosebit de profitabilă ;
- va antrena clientul în activitate (orgoliul acestuia e nemăsurat...) ;
- va numi un responsabil de proiect abil, capabil să sesizeze rapid orice abatere, greșeală sau pericol ;
- va sta tot timpul în alertă ; “tipul” e periculos...

Tipul de afaceri cu un astfel de client :

- “vânzare – consultanță”.

20. MANAGERUL – ROL, ÎNSUȘIRI, STIL DE CONDUCERE

În opinia unor specialiști, conducătorii buni sunt niște ființe legendare, la ale căror isprăvi mărețe, noi, ceilalți, nici nu putem visa. În lumea afacerilor, această opinie se manifestă prin legende ca “Iăcocca a salvat Chrysler”, “Celălalt a clipit” (războiul Pepsi contra Coca-Cola) etc. O asemenea reputație este un avantaj prețios pentru orice manager, dar se întâlnește rar și este rareori suficientă pentru a ajunge la perfecțiune. Cu mult mai importante sunt trăsăturile fundamentale, caracteristice unei conduceri eficace :

- Capacitatea de a defini și împărtăși un scop demn de urmat și de a insufla întregii organizații sau firme sentimentul mobilizării ;
- Hotărârea și perseverența de a pătrunde în detalii, fără a pierde însă din vedere imaginea de ansamblu ;
- *“Pentru un bun organizator sunt esențiale două calități: conștientizarea permanentă și deplină a scopului pe care-l urmărește și puterea de a lucra cu o mulțime de amănunte, fără a uita că sunt doar amănunte și fără a deveni robul lor”.*

Sir Arthur Helps, *Organisation in Daily Life*

- putința de a aduce contribuții semnificative fără a compromite motivația celor care răspund direct de sarcina respectivă, fie că este vorba de un muncitor din atelier, sau de un șef;
- *“Un conducător este un stimul, dar și o reacție”.*

Edward C.Lindeman, *Social Discovery*

- aptitudinea și integritatea de a sfătui și a motiva oamenii pentru a obține cât mai mult de la ei, încurajând în schimb tot ce au ei mai bun;
- pragmatismul de a transpune ideile în decizii concrete, chiar și atunci când aceste decizii sunt dificile sau dureroase ;
- energia, suflul și puterea de convingere, pentru a traduce planurile în acțiuni și rezultate ;
- capacitatea de realiza un echilibru între grija față de consumatori, față de acționari și față de salariați.

Liderul de firmă care se bazează numai pe renumele său personal este mai puțin eficace decât cel care se călăuzește după trăsăturile bunului conducător, mai sus enumerate. Spre deosebire de legendă, aptitudinile/calitățile unui conducător priceput se învață și se cultivă prin experiență și perseverență. Mulți manageri de succes au muncit din greu ca să-și dezvolte până la perfecțiune însușirile de lider. Deși calitățile de lider sunt importante pentru toți managerii, rolurile, răspunderile și aptitudinile managerilor firmelor se deosebesc de cele ale șefilor de departament. Firmele de succes fac o distincție clară între ele, conducerea unei firme trebuind să adauge realmente valoare, iar șefii de departament să aibă flexibilitatea și motivația de a crea și de a menține un sistem de afaceri superior celui al concurenței.

În acest context, iată câteva opinii ale unor specialiști în domeniu privind rolul și însușirile managerului :

➤ Henry Mintzberg (...) consideră că managerul are 10 roluri principale grupate în 3 categorii:

1. **roluri de contact** în care se manifestă ca **leader** (reprezintă firma și unește angajații în jurul unor obiective prioritare ;
2. **roluri de informare** care privesc culegerea permanentă a informațiilor asupra întregii activități ;

3. **roluri de decizie** care reprezintă de fapt “managerul hotărăște și acționează” ;

➤ Ericsson (...) propune un model managerial cu următoarele componente :

- **capacitate intelectuală** : suplețea minții și vivacitate intelectuală ;
- **respectul de sine** : cunoașterea propriei personalități, încrederea în sine, echilibru, flexibilitate, colaborare ;
- **deschidere spre ceilalți** : interes și respect pentru parteneri, acordarea de încredere acestora, lucru în echipă ;
- **perspectivă** : capacitatea de a stăpâni afacerea în întregul său și puterea de concentrare asupra esențialului ;
- **obiective și rezultate** : inițiativele care conduc la realizarea lor.

➤ Edward De Bono (...) face o analogie interesantă între funcțiile mentale ale managerului și pălării de diverse culori :

- | | |
|------------------------|------------|
| - pentru obiectivitate | = alb |
| - emoții și sentimente | = roșu |
| - logica negativă | = negru |
| - optimism | = galben |
| - creativitate | = verde |
| - coordonare | = albastru |

➤ Letitia Baldrige (...) subliniază principalele calități ale managerului ca fiind : răbdarea, modestia, bunul gust, hărnicia, fermitatea, discreția, stăpânirea de sine, punctualitatea, spiritul de sacrificiu, exemplul personal, respectul cuvântului dat, preocuparea pentru problemele subalternilor, autocontrolul, arta conversației.

➤ Michael MacCoby (...) a studiat însușirile a 250 de manageri pe baza unui chestionar aplicat la nivelul trusturilor IBM și Hewlett Packard, și a sintetizat 4 tipuri de manager :

1. **Meșteșugarul** pune preț pe calitatea produselor și rezolvarea problemelor ;
2. **Luptătorul de junglă** are ca obiectiv obținerea puterii și dominația celorlalți, este loial și cere loialitate ;
3. **Omul de companie** prețuiește armonia, bunele relații și spiritul de comunitate, este un mediator și integrator al muncii ;
4. **Jucătorul** amenință supremația luptătorului de junglă și a omului de companie, și se caracterizează prin inventivitate, flexibilitate, dragoste de nou ;
5. **Realizatorii de sine** au drept scop evoluția profesională continuă ; aceștia caută posturi care să le sporească competența profesională și inițiază activități economice în afara firmelor în care lucrează.

➤ Waren Bennis (...), în calitate de rector al Universității Cincinnati a investigat peste 90 de personalități americane și a descoperit următoarele aptitudini manageriale :

- capacitate de a exercita o atracție ;
- capacitate de a comunica ;
- capacitate de a inspira încredere ;
- capacitate de a se autoadministra ;

- capacitate de a-i cunoaște pe ceilalți și de a folosi acest lucru pentru a-i mobiliza.

INTELIGENȚA MANAGERIALĂ principii + sarcini + condiții

Două principii manageriale

- *Managerul trebuie să coordoneze cu autoritate*
- *Managerul are cea mai importantă răspundere*

Trei sarcini principale

- *Înțelegerea obiectivelor și scopurilor urmărite*
- *Verificarea, testarea și modificarea lor de la caz la caz*
- *Cunoașterea comportamentului propriilor angajați și al clienților*

Patru condiții de care trebuie să țină cont un manager

- *Resursele materiale, umane și financiare*
- *Conjunctura în care-și desfășoară activitatea*
- *Inovația și descoperirea*

Inteligența omului de afaceri reprezintă capitalul unui întreprinzător. Dolarii reprezintă numai măsura succesului său.

Stan Mason, câștigătorul premiului „Micul întreprinzător”, SUA, 1992

15 PRECEPTE DESTINATE MANAGERILOR

1. Să devii un pasionat al serviciului
2. Să acorzi atenție calității
3. Să răspunzi la toate solicitările clienților
4. Să asculți pe toți cei cu care realizezi contacte
5. Să ții seama de părerile și atitudinile fiecărui subordonat
6. Să dezvolti o strategie a firmei
7. Să lucrezi în echipă
8. Să dezvolti inovarea și creativitatea
9. Să investești în capitalul uman
10. Să elimini procedurile birocratice
11. Să deții o filozofie proprie a valorilor
12. Să fixezi cu prudență obiectivele financiare
13. Să fii foarte bine informat
14. Să încurajezi participarea și înțelegerea
15. Să oferi exemplul personal

(Preluare după Moldoveanu, M., Dobrescu M. Emilian – Știința afacerilor, pag.47)

7 PRINCIPII PENTRU BUNA ORGANIZARE A FIRMEI

1. *Precizarea clară a compartimentelor, a responsabililor și a subordonaților din fiecare compartiment*
2. *Responsabilitatea și puterea de decizie revin în egală măsură tuturor membrilor echipei manageriale*
3. *Un număr cât mai mare de salariați participă la luarea deciziilor*
4. *Fiecare angajat are un singur responsabil și numai unul, iar managerul general veghează la respectarea acestui principiu*
5. *Randamentul subordonaților depinde de claritatea sarcinilor asumate*
6. *Suprapunerea responsabilităților angajaților este în detrimentul eficienței*
7. *O funcție nu se încredințează în același timp mai multor compartimente*

4 SFATURI DE BAZĂ PENTRU UN MANAGER

1. *INFORMAȚI-I PE CEILALȚI: adunați oamenii din subordine, explicați-le ce se întâmplă, ce încercați să faceți și de ce*
2. *ASCULTAȚI: puneți însă întrebări, căutați idei, fiți deschis sugestiilor de schimbare*
3. *ÎNCURAJAȚI EVOLUȚIA: stimulați oamenii să dobândească noi cunoștințe , oferiți-le o diversitate de experiențe; facilitați pregătirea individuală cu ajutorul cărților, aparaturii video, cursurilor. Încercați să-i determinați pe subalterni să-și asume noi responsabilități*
4. *AVEȚI ÎNCREDERE ÎN OAMENII DV.: acordați-le libertatea de a avea inițiative. Aproape fără excepție, munca cea mai eficientă se desfășoară în echipe care au înțeles obiectivele de grup. Trebuie să învățați să vă considerați nu un comandant care dă ordine, ci un conducător al unei echipe care vă are ca membru și pe dv.*

**(Preluare după Moldoveanu, M., Dobrescu M. Emilian –
Știința afacerilor, pag.49)**

4 TRĂSĂTURI IMPORTANTE ALE UNUI STIL DE MANAGEMENT

1. *SCOPUL* pentru care trebuie să existe o orientare profundă și hotărâtă, precum și o viziune clară
2. *STRUCTURA ORGANIZATORICĂ*, descentralizată și flexibilă
3. *CLIMATUL DE GRUP*, care să favorizeze dezvoltarea personalității individului, ca un element esențial pentru succesul grupului; coeziunea membrilor grupului
4. *RESPONSABILITATEA PERSONALĂ* pentru rezultatele obținute, dar și perceperea unui drept de proprietate pe care fiecare din membrii îl are asupra organizației respective

după Willis Hartman – *The New Business of Business*, în *Global Mind Change*, Knowledge Systems Inc., 1988

8 TRĂSĂTURI IMPORTANTE ALE UNUI MANAGER

1. **Caracterul** – să fie integru astfel ca oamenii cu care lucrează să aibă încredere în el
2. **Inițiativa** – să vină cu idei noi asumându-și șansele unui succes, dar și riscurile acțiunii
3. **Previziunea** – să aibă o imagine clară asupra viitorului și asupra posibilităților de a-l influența
4. **Inteligența** – capacitatea de a gândi analitic și previzional, de a face sinteză și a discerne între diversele soluții, de a gândi rapid
5. **Deschiderea intelectuală** – presupune receptivitatea la idei și fapte noi, precum și adaptarea din mers la exigențele timpului
6. **Receptivitatea** – a fi conștient de tot ce se întâmplă în jur, a evalua semnificația schimbărilor și a acționa în consecință
7. **Devotamentul față de subalterni** – înseamnă a crede în ei, a le asculta dorințele, a-i ajuta să se dezvolte și să se afirme
8. **Puterea de convingere** – presupune a avea argumente clare care, comunicate oamenilor, să-i mobilizeze

după William H. Newmann, editor – *Managers for the year 2000*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs New Jersey, 1978

(Preluare după Moldoveanu, M., Dobrescu M. Emilian –
Știința afacerilor, pag.50)

➤ Kurt Lewin (...) a identificat 3 tipuri manageriale :

- ✓ **autoritar** – acest tip de manager determină întreaga activitate, hotărăște de unul singur, limitează libertatea de gândire a subalternilor, exercită constrângere. Avantajele acestui stil se regăsesc în disciplina și capacitatea de centralizare a problemelor, iar dezavantajele sunt nemulțumire, agresivitate și ostilitate ;
- ✓ **democratic** – permite colaborarea cu coechipierii, cultivă relații destinsse, pozitive în cadrul grupurilor de indivizi, oferă libertate și inițiativă de acțiune subalternilor ;
- ✓ **laissez – faire** consideră că managerul are rol de consultant iar echipa beneficiază de libertate de decizie și acțiune.

➤ R.Likert (...) susține în lucrarea sa “The Human Organization” următoarele stiluri de conducere:

- autoritar-obiectiv;
- autoritar-subiectiv;
- democrat-consultativ ;
- democrat-participativ.

➤ W.J.Reddin deosebește două grupuri mari comportamentale a câte patru stiluri fiecare :

- stiluri ineficiente : dezinteresat, paternalist, abuziv, indecis ;
- stiluri eficiente : metodic, umanist, tehnicist, moderat.

Și în sfârșit, menționez aici și pe Burt K.Scarlare de la Universitatea Oklahoma care se referă la trei forțe care determină stilul de conducere :

- forța managerului ;
- forța subordonaților ;
- forța situației.

Oricare ar fi stilul de conducere al unui manager, rămân la părerea ca “omul sfințește locul”.

21. ABORDAREA UNEI AFACERI

Elementele care trebuie luate în calcul în procesul de analiză a potențialei afaceri ¹⁸:

- oportunitatea afacerii :
“Ce se întâmplă dacă nu o fac ?”
- importanța :
“Dacă o fac, unde pierd, unde câștig? Cât mă ajută ?”
- succesiunea :

¹⁸ A se vedea în acest sens **Popescu D.** – op. cit.;

“Există acțiuni ulterioare, simultane sau succesive afacerii de bază?”

- scopul

“La ce va servi afacerea și ce va aduce clientului și mie?”

În acest sens, se ține cont de :

- tipul clientului ;
- etapele derulării proiectului ;
- restricțiile mediului economic.

Omul de afaceri trebuie să înțeleagă nevoile și mentalitățile fiecărui interlocutor (chiar dacă nu-i va deveni partener) și să țină seama, cu mare atenție, de susceptibilitățile acestuia.

Identificarea genului de profit urmărit de partener sau de client poate îmbrăca următoarele posibilități ¹⁹ :

- un rezultat financiar ;
- o economie ;
- recuperarea unor fonduri ;
- menținerea pe o anumită piață.

Definirea prestației se face în conformitate cu tipul clientului :

- “vinderea serviciilor” ;
- “vânzare – negociere” ;
- “vânzare – consultanță”.

Identificarea mijloacelor prin care te distingi de concurență - presupune aflarea celor care pot asigura, în fond, o poziție solidă pe piață și în competiție²⁰.

Principalele mijloace aflate la îndemâna oricărei firme implicate în afaceri sunt:

- prețuri adecvate;
- timp de realizare;
- calitate;
- facilități pentru client (financiare, asistență tehnică etc.).

În susținerea celor prezentate mai sus, redau în continuare opinia lui J.Pfeffer²¹:

“Este important să recunoaștem că, mergând pe aceeași linie cu “mulțimea” nu vom putea ieși din pluton. Dacă o firma face ceea ce fac și concurenții ei, cu cât vor putea fi mai bune rezultatele ei ? Acesta este motivul pentru care performerii excepționali cum ar fi Southwest Airlines, Norwest și Wal-Mart Stores au evitat întotdeauna filozofia convențională

¹⁹ Popescu D. – op. cit., Antonoaie N. – op. cit., Koontz H., O’ Donnell C., Weirich H. – op. cit., Young A. – op. cit.

²⁰ Popescu D. – op. cit., Antonoaie N. – op. cit., Koontz H., O’ Donnell C., Weirich H. – op. cit., Young A. – op. cit., Kotler P. – *Managementul marketingului: analiză, planificare, implementare, control*, Editura Teora, București, 1997;

²¹ **Fundația Drucker** – *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, 2000; [Pfeffer J. – *Va repeta organizația viitorului greșelile din trecut?*].

și au încercat să facă lucrurile în mod diferit. Southwest a evitat sistemul de tranzitare printr-un aeroport important (descrie “ca o modalitate de a aduce un număr maxim de oameni nefericiți în același loc și în același timp”), oferind, în schimb, curse directe. Wal-Mart dispune de propriile camioane și de propriul sistem de distribuție, chiar dacă Kmart și alți concurenți au contractat cu alți parteneri aceste așa zise funcții periferice. Privind înapoi este ușor de observat ce rol esențial a jucat distribuția în succesul acestui lanț de magazine și cât de util este controlul asupra propriului parc de camioane... Pentru a reuși va trebui să înțelegeți forțele și ideile de bază care configurează viața economică modernă, să respingeți tendințele care n-au sens și să nu înlocuiți niciodată judecata cu retorica”.

22. GAFE ÎN AFACERI...

➤ “Să nu știi să pui întrebarea care trebuie”

- a face afaceri în alte țări poate fi, uneori, destul de riscant, mai ales dacă te bazezi doar pe cunoștințe sumare sau te mulțumești cu o cercetare superficială a piețelor și a mediului lor specific ;
- un simplu amănunt – uitat din neglijență sau pur și simplu ignorat cu bună știință – te poate aduce la disperare (sau mai rău...) ;
- a pune întrebarea corectă este, întotdeauna esențial :
- o firmă americană (controlată de o organizație italiană) hotărăște să cumpere terenuri împădurite în Sicilia și să construiască aici o fabrică de celuloză și hârtie (se miza atât pe normala cooperare locală, cât și pe costul foarte scăzut al forței de muncă) ;
- abia după ce a cumpărat terenul, a construit fabrica și a angajat forța de muncă, a constatat, inspectând atent zona, că hărțile pe care le consultaseră erau bune – acolo unde era “verde” pe hârtie era verde și pe teren – dar cu o mică “nuanță”: “verdele” de pe teren era doar în stadiul de tufiș, bun – eventual – pentru picnic...
- în concluzie, firma a trebuit să importe bușteni...

➤ “Barierile lingvistice”

- numele unui produs, dacă este bine ales, te poate distinge clar de concurență (ca și numele mărcii, de altfel) ;
- însă ceea ce este bun la Hong Kong poate fi rău în Danemarca :
- autocamionul “Matador” al firmei americane AM dă, evident, impresia puterii, a virilității (și design-ul mașinii este pe măsură) ;
- în Puerto Rico, însă, “matador” înseamnă ucigaș! (și asta într-o zonă cu foarte multe accidente rutiere...);
- compania americană ESSO (petrol, gaze) a avut mari probleme de a se impune pe piața japoneză ; de ce? în limba niponă ESSO înseamnă “mașina înămolită” – “mașina înglodată în noroi” ;

➤ “Probleme de promovare”

- promovându-și produsele pe piața americană, o companie din USA a utilizat sloganul “*You can use no finer **napkin** at your dinner table*”(într-o traducere liberă – “Pentru masa de prânz nu există șervețele mai fine ca acestea”);
- firma hotărăște să utilizeze același slogan și în Anglia (mai ales că nu mai trebuia tradus, nu?... ;
- dar în engleza modernă *napkin* sau *nappy* înseamnă, mai ales, *scutec (!)*, sau cel mult “pânză cu desene geometrice”, luând locul lui *diapper* (care înseamnă *scutec* în americană!);
- în astfel de condiții poți să aștepți mult și bine să-ti crească vânzările, întrebându-te ce nu pricep englezii ăștia scorțoși, că doar le-ai vorbit în limba lor...

(Sursa: D.J., Mescon, M.H., Bovee, C.L., Thill, J.V. **Business Today** Sixth Edition. McGraw – Hill Publishing Company – London 1990).

23. SISTEMUL ANTREPRENORIAL (CONCEPTE, CONEXIUNI CU INOVAȚIA, INTERDICȚII)

Concepte: “Antreprenoriat”²²

- **J.B.Say** (1860) “Antreprenorul scoate resursele economice dintr-un domeniu cu productivitate scăzută și le introduce într-un domeniu cu productivitate ridicată și randament superior”.
- **În Germania** “Antreprenor” - o persoană care este proprietar și care intră în afaceri (se face distincție de managerul profesionist).
- **În U.S.A.** “Antreprenor” - cineva care-și începe propria afacere de proporții mici (nu orice nouă mică afacere este antreprenorială sau reprezentativă pentru acest sistem).

“Sistemul antreprenorial nu este nici știință, nici artă. Este o practică.”

Peter Drucker

Transformarea economiei actuale într-o economie de tip antreprenorial este de dorit și este posibilă datorită managementului.

Exemple :

- **McDonald`s**
 (“*Ce constituie valoare pentru consumator ?*”)
- Stabilirea produsului final, reproiectare, analiza muncii, standardizare, automatizare, curățenie, fermitate în conducere, randament superior.

²² Lucrarea de bază în definirea noțiunilor legate de sistemul antreprenorial, cu tot ce înseamnă aceasta – concepte, structuri, decizie, strategii, conducere, studii de caz – este cea elaborată de **Peter F. Drucker** – *Inovația și sistemul antreprenorial*, București, Editura Enciclopedică, 1993.

- **Atelier de turnătorie SUA '80**
(*“breșa de piață”*)
- Axe pentru buldozere (Alaska), sistematizarea procesului, de la 30-40% rebuturi la doar 10%, costuri cu 2/3 mai mici.

Sistemul antreprenorial nu este restrâns doar la unități economice.

- **Universitatea modernă**
(*răspuns la o schimbare majoră pe piață*)
- Pace, Fairleigh – Dickinson, New York Institute of Technology, Santa Clara ; o piață nouă și diferită (pentru oameni aflați la jumătatea carierei).
- **Spitale**
(*necesitățile specializate*)
- “centre de tratament” specializate (clinici chirurgicale ambulatorii, maternități independente...)
- **G.E.Comp. si G.E.Credit Corporation**
 - declanșează schimbarea sistemului financiar american – sparge monopolul băncilor asupra împrumuturilor.

Antreprenoriatul înseamnă și capacitatea de a crea și a conduce o organizație. Gândirea economică “a părăsit”, la un moment dat, întreprinzătorul, pentru “a se consacra” mai mult pe manager. Se pare că este cazul să ne întoarcem, cumva, la întreprinzător, evident pe un plan net superior. Să nu uităm că și mijloacele pe care le avem la îndemână s-au schimbat.

“O întreprindere nu trebuie să fie neapărat mică și nouă pentru a putea fi considerată antreprenorială (și pentru a se comporta ca atare).”

Peter Drucker

CONEXIUNI CU INOVAȚIA

Inovația este instrumentul specific antreprenorilor, mijlocul prin care exploatează schimbarea ca pe o ocazie pentru diferite afaceri sau servicii.

Inovația este o disciplină care se învață (greu!) și se practică ; este fără îndoială o șansă.

Antreprenorii trebuie să caute, cu un scop precis, sursele inovației, schimbările și simptomele acesteia. Toate indică **ocaziile favorabile**. Iar ocaziile favorabile trebuie luate în serios.

Trebuie să le acorzi cel puțin o șansă.

Inovația creează un mijloc! Nu există un “mijloc” (în sens economic sau social) până când omul nu găsește o întrebuintare (cel puțin una!) pentru “ceva” din natura căruia, în acest fel, îi conferă valoare de întrebuintare.

Exemple :

- Secole de-a rândul **bauxita** (“pământul roșu”) a fost o calamitate : făcea solul infertil. Astăzi, ea a devenit **aluminiu**... fără de care nu se mai poate.
- **Mucegaiul** a fost o nenorocire până la descoperirea **penicilinei**.

Oricare ar fi schimbările, potențialul de producere a bogăției din mijloace deja existente constituie **INOVAȚIE**.

Inovația este o schimbare a randamentului posibilităților, fiind mai degrabă un termen *social* decât unul *tehnic*.

Ca bază a cunoștințelor despre sistemul antreprenorial, inovația este o disciplină - diagnostic ce examinează sistematic zonele de schimbare. Zonele care oferă OCAZII!

- **Containerul** – noul mod de a “percepe” vasul de marfă ; nu tehnologie sofisticată ci necesitatea unui mijloc de manevrare rapidă și sigură a mărfurilor.

Antreprenorii de succes, oricare ar fi motivația lor individuală – bani, putere, curiozitate sau dorința de faimă și recunoaștere – încearcă să creeze valoare și să aducă, fiecare, o contribuție.

Antreprenorii de succes tind să susțină – încearcă să impună primatul **rentabilității economice**.

Surse de ocazii de inovații

Se pot identifica șapte surse de ocazii de inovații, dintre care patru se află în interiorul organizației economice, iar trei în afara sa.

Surse din interiorul organizației

- neprevăzutul (succesul, eșecul, evenimentele din interior);
- incongruența (realități economice incongruente, diferența dintre realitate și percepție, valorile și așteptările partenerilor);
- necesitatea procesului ;
- schimbările din interiorul industriei sau din structura pieței ;

Surse din exteriorul organizației

- schimbările demografice ;
- schimbări în receptivitate, dispoziție și înțelegere ;
- noile cunoștințe.

Alte câteva idei :

- o firmă care vrea să inoveze, să aibă o șansă, să reușească, trebuie să-și facă o conducere antreprenorială în interior ;
- strategiile adoptate trebuie să reclame, permanent, inovația ;
- viziunea managerială trebuie concentrată asupra ocaziilor favorabile ;
- inovația nu trebuie să fie o “diversificare”;
- schimbarea trebuie percepută ca fiind o ocazie, nu o amenințare ;

- eforturile inovatoare nu aduc certitudine, ci un mare procent de probabilitate a eșecului și a întârzierilor ;
- atenție la comunicare : “Vreau să aud care sunt aspirațiile voastre”.

INTERDICȚIILE ANTREPRENORIALE

Există câteva lucruri pe care conducerea antreprenorială **nu trebuie să le facă** :

- să nu amestece departamentele manageriale cu cele antreprenoriale ; să nu introducă niciodată antreprenoriatul în componența managerială existentă ;
- inovația este un obiectiv major ; dar de aceasta nu trebuie să se ocupe cei care conduc, exploatează și optimizează ceea ce există deja – nu o vor face cum trebuie!
- nu este recomandabil ca o firmă să încerce să devină antreprenorială fără să-și schimbe strategia și practicile de bază ;
- eforturile inovatoare care scot firma din domeniul ei de activitate au rareori sorți de izbândă ; inovația nu trebuie să fie diversificare (oricare ar fi beneficiile diversificării, aceasta nu are mare legătură cu antreprenoriatul și cu inovația) ; noul este întotdeauna destul de dificil chiar și fără a încerca să-l aplici într-un domeniu necunoscut ; o firmă inovează acolo unde are cunoștințe tehnice (legate de piață sau de tehnologie) ; ceva nou dă, oricând, mare bătaie de cap – în consecință domeniul trebuie foarte bine cunoscut ;
- este util să se încerce evitarea transformării unei firme “consacrate” în firma antreprenorială, prin cumpărarea unor mici întreprinderi antreprenoriale ; achizițiile de acest fel reușesc numai dacă cel care cumpără dorește și este capabil să găsească o conducere antreprenorială pentru ceea ce a cumpărat ; conducerile venite cu firmele achiziționate nu stau mult (doar dacă au ocazii mari de a face ceva!).

O firmă care vrea să inoveze, să aibă cel puțin o șansă de a reuși și prospera pe o piață în continuă schimbare, trebuie să-și facă o conducere antreprenorială în interiorul ei. Firma trebuie să adopte politici și strategii care să stimuleze inovația și să “construiască” toate componentele sistemului antreprenorial, fără derogări.

“Pentru a reuși, o firmă trebuie condusă ca o firmă antreprenorială.”

Peter Drucker

PARTEA II

NEGOCIERE ȘI TEHNICI DE NEGOCIERE

*„ Libertatea îți dă puterea de a împlini proiectele tale, iar puterea
îți dă libertatea de a zădărnici proiectele altora.”*

Eric Berne

CAPITOLUL I

NEGOCIEREA – Etapa principală a tranzacțiilor comerciale

1.1. Abordări conceptuale

1.1.1. Definirea conceptului

Negocierea este un proces complex, care se desfășoară în mod continuu și de cele mai multe ori, neobservat în nenumăratele sfere ale activității umane.

În literatura de specialitate, noțiunea de negociere este considerată ca ***o acțiune verbală sau scrisă, întreprinsă de două sau mai multe persoane fizice sau juridice în relația dintre ele în scopul obținerii unor rezultate de interes reciproc***. Negocierea poate să intervină atât în domeniul public cât și în domeniul privat, pe plan național sau internațional.

Negocierea este un proces prin care două sau mai multe părți își leagă interesele conflictuale de cele comune și care constituie urzeala relațiilor comerciale și ale societății omenești în general. Deși indivizi, grupuri și guverne sunt prinse în acest proces tot timpul, nu sunt conștienți de el numai dacă îi dau un nume special.

După câte se pare, nu există un termen special care să denumească în sens larg acest proces. În anumite domenii de activitate, ca de exemplu relațiile dintre state, sau relațiile dintre diverse unități economice aparținând aceluiași stat sau unor state diferite, acest proces de armonizare a intereselor conflictuale capătă o importanță deosebită, începând să se distingă ca o fază deosebită în desfășurarea acestor relații, primind numele de negociere.

Definirea procesului de negociere ca aspect al activității umane este o sarcină dificilă, din două motive:

- autorii care s-au ocupat de această problemă definesc destul de diferit acest proces;
- datorită sferei largi a relațiilor sociale în care au loc negocieri, este greu de găsit o definiție care să cuprindă toate tipurile de negocieri.

Mircea Malița în lucrarea sa *“Teoria și practica negocierilor”*, dă o definiție originală a negocierilor: ***“negocierile sunt procese competitive desfășurate în cadrul unor convorbiri pașnice de către două sau mai multe părți ce acceptă să urmărească împreună realizarea în mod optim și sigur a unor obiective, fixate în cuprinsul unei soluții explicite agreată în comun”***.

Negocierea comercială se poate defini:

- ca tratativele, discuțiile și târgurile purtate în vederea realizării unui acord în tranzacțiile de afaceri;
- arta prin care, vânzătorii și cumpărătorii, de obicei față în față, stabilesc termenii preciși ai unui contract;

- un complex de procese de analiză și planificare a tratativelor desfășurate între doi sau mai mulți parteneri în vederea realizării unor înțelegeri sau tranzacții comerciale sau de cooperare economică internațională.

Negocierile comerciale includ toate posibilitățile de discuții privind schimburile comerciale, stabilesc condițiile negoțului, reprezintă perioade de gândire asupra condițiilor comerțului, întâlniri organizate special, prezentări de mărfuri sau servicii ce se propun ca obiect al schimburilor preconizate (târguri, expoziții cu sau fără vânzare, vizite pe diferite piețe, în întreprinderi), conferințe de specialitate, consfătuiri între experți, specialiști pe categorii de mărfuri și servicii, în scopul realizării unor condiții reciproc avantajoase pentru participanți, respectându-se principiile fundamentale ale relațiilor echitabile între state.

În relațiile comerciale, negocierea poate avea loc la nivelul statelor, al guvernelor sau ministerelor în care caz se negociază, de regulă, tratate, acorduri, sau alte înțelegeri comerciale și de cooperare economică internațională. De asemenea, aceasta poate avea loc la nivel de verigi de execuție, întreprinderi comerciale sau alte unități economice, în care se negociază, de regulă, încheierea unor contracte de import, export sau cooperare economică.

În domeniul relațiilor economice negocierea este dialogul ce se desfășoară în scopul încheierii unor înțelegeri cadru între state, detaliindu-se apoi pe probleme concrete, realizându-se în trepte, de la nivel macroeconomic la nivel microeconomic. Operațiunile contractuale pe produse sunt de fapt concretizate și continuate la nivelul microeconomic, până la realizarea materială fixată în contracte a procesului de negociere început la nivelul macroeconomic.

Factorii de care depinde succesul în negociere sunt:

- interesele comune, care determină posibilitatea negocierii;
- interesele divergente (conflictuale) care determină necesitatea negocierii;
- compromisul (hotărârea de a da ceva pentru a primi ceva);
- criteriile după care se apreciază interesele în discuție și acordul final.

Acești patru factori formează contextul imediat al negocierilor. Alți factori de influență mai sunt și: mediul economic, politic social și cultural.

Negociatorul mai poate ține cont și de factorii de perspectivă care nefiind în contextul imediat al situației de negociat, pot influența totuși rezultatele negocierii pe termen lung.

Obiectul negocierii diferă de la caz la caz, dar în general cuprinde toate elementele componente ale unei tranzacții, care, de regulă, devin apoi părți ale acordului comercial, ale contractului, sau altor înțelegeri cu care se finalizează negocierea respectivă. Astfel, negocierile care se finalizează într-un contract de export (import) cuprind elemente ca:

- prețul;
- cantitatea mărfii;
- calitatea mărfii;
- termen de livrare;
- modalitățile de plată;
- condițiile de livrare.

Negocierea poate avea drept scop nu numai încheierea de contracte, cât și modificarea unor elemente din contracte deja în vigoare, sau simpla prelungire a acestora.

Delimitarea riguroasă a procesului de negociere duce la identificarea a trei faze de negociere, care se succed și anume:

- ***prenegocierea;***
- ***negocierea propriu-zisă;***
- ***postnegocierea (urmărirea realizării contractului).***

Aceste trei faze sunt completate în mod obișnuit, și însoțite, de activitatea de protonegociere.

Prenegocierea, prima fază a negocierii, debutează odată cu prima comunicare verbală sau scrisă între parteneri și se încheie în momentul angajării formale. Această fază presupune schimburi de păreri, dezbateri, convorbiri în sensul procesului de desfășurare a negocierii propriu-zise (constă în activitate promoțională, de prospectare, de ofertare).

Negocierea propriu-zisă, care demarează cu declararea oficială a interesului părților de a soluționa în comun o problemă, de a realiza unele obiective și care se concretizează în adoptarea unei înțelegeri de regulă scrise, ce conține prevederile și măsurile ce trebuie întreprinse pentru realizarea obiectivului comun (tratate, convenții, acorduri, contracte).

Postnegocierea, a treia fază a procesului de negociere, începe din momentul semnării actului de către părți și ține până în momentul livrării, și respectiv, al achitării mărfii, în cazul unui contract de export (import) și până la stingerea tuturor obligațiilor (scrisori de garanție, punere în funcțiune, reclamații).

O componentă importantă a acestei faze este reprezentată de aprecierea rezultatelor, a eficienței operațiunilor respective. Aceasta poate constitui un eventual punct de pornire pentru derularea operațiunilor viitoare cu același partener.

În finalizarea negocierilor, un rol important este jucat de ***protonegociere***, faza care presupune, crearea unui climat favorabil prin:

- desfășurarea continuă a relațiilor dintre parteneri;
- punerea de acord în permanență a intereselor generale;
- armonizarea atitudinilor;
- desfășurarea în mod continuu a convorbirilor neoficiale;
- presă, publicitate;
- acordurile și înțelegerile între state;
- înțelegerile tacite;
- activitatea protocolară, cadourile comerciale.

Protonegocierea poate influența în sens pozitiv desfășurarea negocierilor, dar poate avea și un rol de descurajare putând bloca temporar sau definitiv desfășurarea negocierilor.

Prin urmărirea și înregistrarea datelor ce rezultă din practica curentă a negocierilor se poate contura un fond de situații cu ajutorul cărora se pot obține sinteze și concluzii privind

posibilitățile de îmbunătățire a modului de desfășurare a acestora și implicit, de creștere a eficienței lor.

În urma analizelor efectuate de către specialiști asupra unui număr mare de cazuri, se poate trage concluzia că fiecare negociere, indiferent de nivelul de prezentare a părților, de importanța problemelor puse în discuție sau de domeniul în care are loc, negocierea se desfășoară într-un context general care exercită influență asupra traiectoriei ei și un context specific fiecărei situații în parte.

Contextul general al negocierii poate fi exprimat printr-un model din care rezultă că pentru realizarea unei înțelegeri standard se ține seama de:

- politica externă a statelor ai căror resortisanți negociază;
- pozițiile de negociere ale participanților, respectiv nivelul de dezvoltare al statelor participante;
- conjunctura politică și economică internațională.

Aceste componente pot influența procesul de negociere prin faptul că, în practică, ponderea lor în contextul general al negocierii se poate modifica în timp.

Poziția de negociere a participanților, atât în ceea ce privește puterea de a impune un anumit punct de vedere, cât și mai ales posibilitățile efective de colaborare dintre statele respective este determinată de nivelul de dezvoltare a statelor reprezentate.

Situația conjuncturală externă, dar și cea internă poate influența alegerea momentului oportun pentru încheierea unei tranzacții prin antrenarea unor momente favorabile pentru negociere (sau nefavorabile).

Contextul specific al negocierii este diferit de la o tranzacție la alta.

Această îmbinare este diferită, dar cu ajutorul sintezei, putem grupa procesul de negociere în două mari grupe:

- în care există o situație conflictuală, pe care negociatorii trebuie să o aibă în vedere spre rezolvare, ca pe o problemă prioritară;
- în care nu există situații conflictuale, punându-se problema dezvoltării cooperării pe noi planuri.

Negociatorul va delimita datele de care dispune, având în vedere desfășurarea negocierii de la contextul general, cu caracter politico-economic, la contextul specific, cu caracter de detaliu.

Contextul negocierii implică opțiuni asupra situațiilor și momentelor în care se pot realiza negocieri eficiente, avantajoase pentru ambele părți.

În concluzie negocierea între doi sau mai mulți parteneri comerciali reprezintă un proces complex în care se utilizează un sistem de strategii, tehnici și tactici în vederea acordării reciproce a intereselor, armonizarea lor echilibrată, astfel încât înțelegerea să devină posibilă prin încadrarea ei în limitele optime ale intereselor specifice (clauzele convenite).

Negocierea implică o temeinică pregătire profesională, cultură, abilitate, iscusință, rafinament, elasticitate în gândire, spirit de cooperare și înțelegere, putere de armonizare a intereselor participanților, pe scurt, multă pregătire și diplomație. După unii autori, negocierea este considerată un proces dinamic de ajustare a diferitelor idei și argumente, prin care părțile au obiective proprii, indiferent în ce domeniu, discută pentru a ajunge la un consens pe baza interesului reciproc.

Negocierea comercială internațională poate fi concepută ca o acțiune întreprinsă de două sau mai multe părți, cu obiective proprii, în cadrul unui proces dinamic de ajustare și armonizare a diferitelor idei și argumente în discuțiile dintre ele sau în cadrul schimbului de scrisori, indiferent în ce domeniu al relațiilor economice externe se poartă, având ca scop ajungerea la un consens.

În practică, negocierile comerciale internaționale sunt cunoscute sub denumirea de tratative comerciale internaționale. Negocierea comercială a dobândit o semnificație mai largă decât sensul strict “comercială”, referindu-se la toate negocierile care au loc în domeniul relațiilor economice internaționale; folosirea noțiunii unice de negociere se bazează pe faptul că relațiile comerciale dețin o pondere majoră în relațiile economice externe generale.

Deoarece oamenii sunt aceia care poartă negocierile și pentru că tot ei le apreciază prin subiectivismul gândirii lor, considerăm că prin negocieri trebuie să înțelegem un proces în care toți cei implicați vor fi câștigători. O parte din succes va fi asigurată de corectitudinea propriilor presupuneri și de capacitatea de a anticipa presupunerile partenerilor, dar finalitatea unei negocieri regăsește negociatorul în una din următoarele ipostaze:

- câștigător-câștigător;
- câștigător-învins;
- învins-câștigător.

Negocierea pornește de la faptul că fiecare partener are nevoi directe sau indirecte pe care vrea să și le satisfacă. Când partenerii au avut în vedere în mod tacit dorințele reciproce, negocierea s-a încheiat cu succes și contactele au putut continua; atunci însă când nevoile unei părți au fost ignorate și negocierea a reprezentat un simplu joc învingător și învins, rezultatele acestuia – în special cele de perspectivă – au fost dezastruoase. Relația dintre negociere și satisfacerea nevoilor îmbracă forma unor tranzacții care de regulă trebuie să fie reciproc avantajoase. Negocierea presupune concesi reciproc repetate până la atingerea echilibrului, pe care fiecare îl apreciază în funcție de informațiile de care dispune și de nevoile sale.

Negocierea poartă amprenta distinctă a comportamentului uman, fiind un proces realizat de oameni. Rolul determinant al comportamentului uman este dat și de faptul că scopul principal al negocierilor în satisfacerea unor necesități umane, relația dintre scop și mijloace fiind elocventă în cazul negocierilor.

Negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de voință, a unui consens, și nu obținerea unei victorii în detrimentul celeilalte părți. În negociere există parteneri și nu adversari.

În obiectul negocierilor comerciale internaționale intră trei categorii de negocieri:

- ✓ negocierea instrumentelor de politică guvernamentală;

- ✓ negocierea contractelor comerciale internaționale;
- ✓ negocierea litigiilor rezultate din derularea instrumentelor de politică guvernamentală și din derularea contractelor comerciale internaționale.

Contractele comerciale internaționale fac obiectul negocierilor comerciale între comercianți, întreprinderi producătoare sau alte organizații economice autorizate să exercite fapte de comerț exterior. Ele pot să fie bilaterale sau multilaterale, în funcție de numărul participanților de lungă sau de scurtă durată, în funcție de perioada de valabilitate. Cele mai numeroase sunt contractele bilaterale cu valabilitate de până la un an.

În contractele economice externe se prevede posibilitatea negocierii problemelor litigioase, ivite în cursul derulării lor și soluționarea pe cale amiabilă, iar în caz de nereușită, prin recurgere la o instanță de arbitraj internațional. Trebuie avut în vedere că arbitrajul internațional, oricât ar fi de obiectiv nemulțumește pe una din părți, încarcă atmosfera conlucrării viitoare și nu de puține ori duce la destrămarea raporturilor comerciale dintre pârât și reclamant. Bineînțeles, în ciuda acestor riscuri, sunt situații când judecata arbitrară nu poate fi evitată.

1.1.2. Clasificarea negocierilor comerciale

Criteriul	Categorii negocieri	Scopul Finalitatea Rezultatul
1. După suprastructura implicată	- politice - diplomatice - militare - culturale - religioase - comerciale	- acorduri - convenții - tratate - protocoale - contracte
2. După nivelul structurii economico-administrative A. Macro B. Micro	- prezidențiale - guvernamentale - ministeriale - departamentale - organizații internaționale - unități economice - bănci - agenții	- contracte - procese verbale - aid-memoires - addendum
3. După locul desfășurării	- la vânzător - exportator - la cumpărător-importator - la terți	- vizite - ședințe - conferințe - expoziții - târguri - simpozioane
4. După momentul negocierii contractului	- precontractuale - negocieri propriu-zise-tehnice	- promovare - prospectare - ofertare - formalități administrative

	- negocierea propriu-zisă comercială - postcontractuale	- stabilirea (calitate, ambalaj, proiectare) - clauzele contractului - preț - condiții de livrare - termen de livrare - condiții de piață - garanții - derularea contractului - rezolvare reclamații - rambursare credite - restituire scrisori - garanții - asistență tehnică service
5. După etapele negocierii	- protonegocierea - prenegocierea - negocierea propriu-zisă - postnegocierea	- activități de protocol - public relation - cadouri publicitare - acțiuni precontractuale - pregătirea negocierii - semnarea actelor, convenții - rezolvarea reclamațiilor, litigiilor - urmărirea comportamentului produselor la clienți, concurenți - asigurarea pieselor de schimb, asistenței tehnice, service.
6. După numărul de participanți	- bilaterale - multilaterale	- 2 participanți - mai mulți participanți
7. După nivelul ierarhic al participanților	- macro - micro	- președinte - ministru - secretar de stat - comercianți, economiști, juriști, bancheri, agenți - directori, manageri, patroni
8. După prezența participanților	- directă - indirectă	- între prezenți - între absenți (prin corespondență, intermediari)
9. După obiectul contractului	- de mărfuri (materii prime,	- contracte

	prelucrate) - de servicii - transporturi - asigurări - bancare	- acorduri - proiecte comune - nivelul navlului, a tarifelor - nivelul primelor de asigurare (polițe de asigurare) - nivelul spezelor, comisioanelor, dobânzilor
10. După tehnica de comercializare	- comerciale - licitații - bursa - leasing - compensație - franchising	- contractare de bunuri și servicii - adjudecarea prețurilor - nivel, cotație, curs - contracte închiriere - contracte import-export - agenți distribuitori

Această clasificare realizată de **Alexandru Puiu** în **“Management în afacerile economice internaționale”** împarte negocierile, funcție de criteriul folosit, în diferite categorii.

1.2. Crearea climatului adecvat pentru finalizarea cu succes a unei negocieri

Orice negociere se desfășoară într-un anumit climat. Acesta poate să fie dificil, intransigent, încordat. O altă negociere poate să fie impulsivă, întortocheată, îndelungată. La alte negocieri climatul poate să fie cald, prietenos și creativ; sau poate să fie rece, formal, precis. Negociatorii recunosc ușor diferențele de climat dar nu întotdeauna știu să acționeze corespunzător.

A) Procesul creării climatului

Mai întâi vom lua în considerare ceea ce se întâmplă în mod uzual când cele două părți se întâlnesc prima oară pentru negocia. La început, negociatorii se întâlnesc și se salută. După unul, două minute – perioadă în care au loc discuții de conveniență – părțile se așează la masa tratativelor, începând discuțiile despre afaceri.

Încă din aceste momente negociatorii încep să simtă reacțiile celeilalte părți în ceea ce privește negocierea. Ei își pot spune “Iar începe plictiseala!” sau “Of, sunt sătul până peste cap de asemenea persoane!”, dar și “Cred că întâlnirea poate fi cu adevărat eficientă!”.

Elementele obișnuite ale întâlnirii și salutului sunt practic rituale și nu este necesar să explicăm de ce se desfășoară așa. De fapt, în acest moment creierul a recepționat deja un număr de semnale mai mare decât poate înregistra. El a înregistrat modul în care ceilalți au intrat – și anume elementele non-verbale ale contactului vizual, poziția și gesturile. A fost deja influențat de ritmul și caracteristicile mișcărilor, de ritmul utilizat în discuții. De

asemenea, este influențat și de impulsuri deja înregistrate în subconștient și interpretate ulterior.

Caracteristicile acestei interpretări depind și de situația din care sosește negociatorul: o situație în care cel puțin una din părți se simte nesigură, suspicioasă sau chiar defensivă.

Mai mult, fiecare parte se așează la masa tratativelor cu o anumită experiență anterioară, care poate să fie provenită din negocieri dificile sau o situație încordată la firma de unde provine. Astfel vom avea un pachet de impulsuri – nu neapărat evidente - ce pot fi ușor interpretate în mod negativ.

În aceste condiții, dacă nu sunt făcuți pașii potriviți, atunci negocierea va începe într-o manieră dificilă.

B) Perioada critică și influențe în formarea climatului

Perioada critică în formarea climatului este scurtă, chiar foarte scurtă. Ea poate fi la nivelul secundelor, în mod sigur nu mai mare de câteva minute. Atmosfera creată în această foarte scurtă perioadă, în care părțile sunt împreună în afara negocierilor propriu-zise, poate fi permanentă și de cele mai multe ori imposibil de îmbunătățit ulterior.

Atitudinea adoptată de către părți poate fi la rândul ei caldă sau rece, cooperativă sau suspicioasă, de colaborare sau defensivă. Ritmul în care se vor desfășura negocierile va fi alert sau letargic. Modul în care decurg discuțiile – care este ordinea în care se vorbește și cât de mult, se stabilește tot în această perioadă. De asemenea tactica urmărită de fiecare dintre părți devine vizibilă și poate fi recunoscută de ceilalți.

Desigur, aceste aspecte ale climatului nu sunt influențate doar de ceea ce se întâmplă în primele câteva momente ci vor depinde și de ceea ce s-a petrecut în preliminarile negocierilor sau, posibil, de modul în care vor decurge în continuare acestea. Însă impresia generală în primele momente este mult mai puternică decât orice idee preconcepțată cu care părțile se așează la masa tratativelor, iar dacă acestea există, atunci pot fi înlăturate foarte ușor.

Evident, o anumită dezvoltare a climatului va avea loc și în timpul negocierilor propriu-zise, dar cel stabilit în primele momente rămâne de o importanță capitală. El va forma nivelul în jurul căreia vor fi unele oscilații dar nu va avea loc nici o modificare semnificativă în sens pozitiv.

Cheia obținerii unui climat corespunzător rămâne legată de ceea ce s-a întâmplat în momentele inițiale. Pentru aceasta este foarte importantă o analiză atentă și corectă a ceea ce se petrece în momentele de început și modul în care putem genera un climat propice tratativelor.

Climatul optim ar trebui să fie:

- cordial,
- de colaborare,
- viii,
- propice afacerilor.

O atmosferă cooperativă nu se poate obține imediat, ci se face în timp și cu tact. Problemele de afaceri nu se vor discuta imediat după începerea întâlnirii. Cele două părți trebuie să aibă suficient timp pentru a ajunge de aceeași lungime de undă, să-și aducă gândirea și comportamentul la un numitor comun.

Din aceste motive este necesar ca subiectele abordate să fie neutre, fără a fi legate de afacerile propriu-zise. De exemplu se poate discuta despre:

- o experiențe recente - ce fel de zi a avut oaspetele, persoanele cu care s-a întâlnit;
- o subiecte exterioare – fotbal, hochei, golf sau chiar evenimente de ultimă oră (dacă acestea nu sunt prea deprimante);
- o situația personală a oaspetelui, arătând un real interes față de aceasta și excluzând indiscrețiile. De exemplu întrebarea uzuală pentru început “Ce mai faceți?” dă un aspect intim discuției. Un răspuns în aceeași manieră poate fi “Mă simt foarte bine. Mi-am petrecut week-end-ul la pescuit și a fost nemaipomenit. Dumneavoastră ce ați făcut?”
- o pentru negociatorii care s-au mai întâlnit în trecut, alte subiecte pot fi legate de experiența socială comună sau ultimele succese.

Aceste discuții introductive conduc părțile la o anumită sincronizare, la o “întâlnire a minților” acestora. De asemeni mesajele non-verbale sunt foarte pregnante în aceste momente. Prima impresie este cea lăsată de înfățișare. Aceasta poate conduce la încredere sau la nesiguranță, relaxare sau tensiune, discuții constructive sau letargice. Elementele cheie ale înfățișării, cele care vor întări impresia inițială, sunt capul, spatele și umerii.

În plus este de preferat ca și îmbrăcămintea să fie într-un anume mod concordantă, deoarece ea poate fi întunecată sau strălucitoare, conformistă sau nonconformistă, îngrijită sau neglijentă.

Punând acestea în practică, apar ca esențiale trei aspecte:

1. La un om de afaceri, ceilalți se așteaptă să fie îngrijit și bine îmbrăcat.
2. Un om de afaceri englez ar trebui să fie îmbrăcat într-un costum închis la culoare.
3. Dacă vizitați o țară cu obiceiuri formale (Norvegia sau Franța), atunci ceilalți oameni de afaceri se așteaptă ca și dumneavoastră să fiți formali. În schimb în țări mai puțin formale (Suedia sau Danemarca) îmbrăcămintea are o mai mică importanță. Rămâne important să fiți îngrijit, dar ținuta poate fi un sacou și pantaloni în loc de costum.

Impresia inițială datorită ținutei este repede înlocuită cu alte impresii, mai puternice, aduse de contactul vizual, de privirile partenerilor de negocieri. Există o mare putere a primului contact vizual între părți. Privirile pot fi discrete sau furișate, inspirând încredere sau suspiciune.

Alte influențe sunt datorate expresiei feței și gesturilor. De exemplu o strângere de mână poate fi interpretată fie ca o poziție rezonabilă, fie ca una de forță, fie ca una slabă. În societatea occidentală, gestul de a pune mâna stângă pe umărul partenerului de discuție în timp ce se strâng mâinile este interpretată fie ca exuberantă: “Exagerează! E mai bine să fiu atent!”, fie ca o demonstrație de forță: “A fost o strângere puternică, încearcă să mă domine!”.

Și mirosul poate contribui la crearea climatului; cineva poate să nu fie tolerat de partenerii de discuție dacă nu trece pe la baie.

Ritmul discuțiilor se va stabili tot acum. Primele elemente sunt aduse de ritmul în care partenerii fac mișcările inițiale – viteza cu care se intră în camera de negocieri, viteza cu care gazda își începe atribuțiile, ritmul în care debutează discuțiile. În stabilirea acestuia, cea mai frecventă dificultate este nesiguranța despre ceea ce se va spune în primele momente. De aici apar pauzele și întârzierile ce pot duce la un ritm lent al procesului de negociere. Pe de altă parte, graba și nervozitatea pot crea un punct de plecare neadecvat.

Preliminariile vor stabili tonul și starea ulterioară a tratativelor. Negocierile încep încă din momentul în care se stă în picioare, înaintea începerii discuțiilor propriu-zise, deoarece formalitățile sociale pot fi mai ușor îndeplinite stând în picioare decât așezați pe scaune.

De exemplu, dacă se stă în picioare este mai ușor să se schimbe unghiul de contact sau să se indice cu mâna o anumită mișcare (cum ar fi aranjarea persoanelor la masă) în comparație cu poziția așezat, în care libertatea de mișcare este mult mai mică. Mai mult, deplasarea de la poziția în picioare la poziția așezat poate sublinia trecerea de la partea introductivă la negocierile propriu-zise, astfel reușind să se impulsioneze formarea unui mediu propice afacerilor. Adesea s-a demonstrat că, pentru început, formarea climatului este mai bună atâta timp cât se stă în picioare.

Merită o mică atenție și durata acestei perioade de început, care se mai numește și “perioada de topire a gheții”. Aici există o neconcordanță generată de tendința de a se începe cât mai repede negocierile propriu-zise, pe de o parte iar pe de altă parte de necesitatea, deseori intuitivă de a avea suficient timp pentru acomodarea părților una cu cealaltă.

Este bine să se ia în considerare 5% din timpul estimat pentru negociere ca fiind necesar pentru topirea gheții. Astfel, dacă întâlnirea este programată să dureze o oră, atunci această durată ar fi cam de trei minute. Dacă negocierile se întind pe parcursul a câteva zile atunci este de preferat ca partenerii de discuții să ia prânzul sau cina împreună, înainte de primele întâlniri dedicate afacerilor.

Perioada de formare a climatului este deosebit de importantă și atunci când negocierea se face de către o echipă și nu de către negociatori individuali. De exemplu, atunci când se întâlnesc pentru prima dată echipe de patru negociatori, are loc o scenă încărcată de prezentări și de strângeri de mâini. Această perioadă riscă să fie confuză, iar comunicarea între parteneri este foarte redusă. După ce se termină formalitățile de prezentare și de strângere de mâini se formează un cerc de 8 persoane, cu o atmosferă rece, în care una sau două persoane discută iar restul rămân neimplicate.

Vom putea înlătura acest neajuns dacă vom sosi în grupuri mai mici. Cei opt pot fi împărțiți ușor în câteva grupuri, fiecare cu 2-3 persoane, din echipe diferite. Înăuntrul acestor grupuri mici ar trebui să se audă un zumzet imediat de conversație. Acest zumzet este un fond sonor potrivit pentru toți opt și poate conduce la instalarea unui proces cald de comunicare încă înainte de începerea negocierilor propriu-zise.

1.3. Declanșarea tratativelor

a) Obiectivele și importanța debutului

În primul rând, această perioadă este importantă deoarece energia și concentrarea sunt în mod natural la un nivel înalt la începutul oricărei activități. Va exista o perioadă de timp la început, în care fiecare va fi foarte concentrat, căutând să înțeleagă cât mai bine acțiunile partenerilor. Energia și concentrarea acestui moment se vor deteriora rapid. După o perioadă în care persoanele stau împreună, atenția și concentrarea încep să slăbească și fiecare va emite unele mesaje sau chiar nu va observa fapte importante. Dar pentru o perioadă scurtă de timp ne așteptăm la o concentrare maximă.

În al doilea rând, importanța perioadei constă în faptul că subiectele de debut vor fi stabilite tot acum. Alegerea acestora și forma în care vor fi discutate va stabili un precedent pentru modul în care vor fi abordate și subiectele următoare; astfel modelul negocierii se poate stabili în primele 2-3 minute. Iar acesta, odată stabilit, este mai dificil de modificat. În această etapă sunt ușor de ales subiectele de discuție și de creat condițiile pentru tratativele ce vor urma între părți.

În al treilea rând, această perioadă este importantă datorită atitudinilor ce vor fi conturate cu acest prilej. Fiecare parte va primi semnale despre ceea ce spune și ceea ce face cealaltă parte, formându-și păreri despre caracterul celorlalți și modelându-și în consecință comportamentul. În această etapă părțile sunt atente la orice ar putea fi interpretat ca semn de agresiune și vor deveni fie defensive, fie vor trece la contraatac.

În acest moment al negocierilor, obiectivul este de a stabili o înțelegere comună. Scopul nostru este de a demara negocierile într-o direcție ce face posibil un avantaj maxim pentru ambele părți. Presupunem că deja s-a stabilit o atmosferă cordială și vie, iar acum va fi necesar să se stabilească:

- o atmosferă propice afacerilor;
- o sincronizare a părților care va conduce direct la nucleul negocierilor;
- o un proces de cooperare încă din primul moment la negocierilor;
- o o bună înțelegere a secvenței de activități ce pot fi anticipate de către ambele părți;
- o continuarea și dezvoltarea ritmului stabilit anterior.

b) Metode utilizate în procesul de deschidere

Pentru a face o mai bună descriere a modului în care trebuie acționat în acest moment este necesar să se distingă cele trei dimensiuni ale unei negocieri:

- **conținutul;**
- **procedurile;**
- **și interacțiunile personale.**

Conținutul dă gama subiectelor ce vor fi abordate. De exemplu, în negocierea contractelor în domeniul petrolier, conținutul va fi dat de stabilirea calității petrolului, a cantității, a modului și termenelor de livrare, a modalităților de plată. În cele bancare, conținutul este dat de bani, adică sumele necesare, durata împrumutului, siguranța împrumutului și returnarea acestuia. Într-o negociere din domeniul comerțului cu mașini mașini acesta va fi dat de specificațiile tehnice, controlul calității, prețul, livrarea sau termenele aferente. În negocierile contractelor de muncă (fie cu sindicatele, fie cu persoane

individuale) se vor include termenii în care se face angajarea, salariile sau recompensele ce vor fi acordate, atribuțiile de serviciu, etc.

Prin **procedură** vom face planificarea și controlul întâlnirii, pregătirea mediului în care se vor desfășura tratativele și a subiectelor ce vor fi discutate, a modului în care vor decurge discuțiile în continuare.

Interacțiunile personale vor da modul în care persoanele implicate în negociere interacționează una cu cealaltă, modul în care personalitățile lor intră în colaborare sau în conflict, maniera în care influențează negocierile una din părți și reacțiile pe care cealaltă parte le poate avea. Aceste elemente sunt valabile atât pentru negocierile individuale cât și pentru cele în echipă.

Negociatorii ce vin în contact trebuie în primul rând să adopte o anumită procedură în ceea ce privește discuțiile ce vor urma. Vor fi nesiguri și nu se vor simți în siguranță dacă se avântă în discuțiile de deschidere fără a avea o imagine clară a ceea ce dorește a fi obținut și în ce mod.

Utilizând termenii descriși anterior, prima operație necesară privește dimensiunea interacțiunilor personale și obținerea unui bun climat de negociere. Apoi este necesar a se lucra asupra procedurilor ce vor fi urmate înainte de a se intra în abordarea conținutului.

Pentru a se face trecerea de la relațiile personale la o atmosferă de afaceri, părțile se deplasează către locurile pe care se vor așeza pentru perioada de topire a gheții. Imediat chiar, acțiunile alese pot confirma ritmul vior ce este căutat. Vom avea o foarte scurtă perioadă în care persoanele vor sta jos și își vor aranja hârtiile – aceasta este pauza necesară prin care se poate intra într-o nouă dimensiune, cea a afacerilor – dar nu trebuie să fie o întârziere prea mare sau o ezitare înainte ca primul comentariu să aibă loc.

Această pauză își are influența sa în ritmul în care vor decurge în continuare negocierile. Astfel vom avea ritmul în care prima persoană va vorbi, ritmul în care va răspunde, ritmul în care se va face comentariul introductiv.

Vom trece în revistă pe scurt elementele de care avem nevoie pentru a obține o atmosferă pozitivă. Nu este neapărat necesară o perioadă foarte mare pentru discuția cordială introductivă a topirii gheții, astfel aceasta poate conduce la pierderea regretabilă a unor posibilități de dezvoltare a discuțiilor. În acest moment însă, este necesară conturarea unor idei clare despre ceea ce vrem să facem și modul în care se dorește a fi purtate tratativele.

De regulă, există patru subiecte ce vor fi acoperite în acest stadiu al discuțiilor:

- scopul,
- planul,
- durata,
- prezentarea actorilor implicați.

Scopul va da motivul pentru care părțile s-au întâlnit. El poate fi încadrat în unul din următoarele tipuri :

1. Explorativ – pentru a descoperi care pot fi interesele comune.

2. Creativ – în acest caz scopul este de a identifica posibilitățile profitabile pentru ambele părți.
3. Prezentarea sau clarificarea situației și întrebările la care se va răspunde pentru aceasta.
4. O înțelegere de principiu.
5. O înțelegere în ceea ce privește unele detalii specifice.
6. Ratificarea unei înțelegeri negociată anterior.
7. Revederea evoluției situației și a planurilor.
8. Calmarea unei dispute, etc.

Planul este dat de agenda întâlnirii, adică subiectele ce vor fi discutate și ordinea în care cele două părți o vor aborda.

Durata va indica timpul estimat ca fiind necesar negocierii precum și ritmul în care cele două părți vor muta.

Actorii implicați sunt dați de structura internă a persoanelor din fiecare echipă respectiv ce sunt, ce fac și ce pot face acestea pentru ca întâlnirea să devină semnificativă.

Aceste elemente, și în special primele trei – scopul, planul și durata negocierii – sunt subiecte ce trebuie pregătite efectiv înainte de întâlnire.

1.4. Tipologia negocierilor

Negocierile se pot desfășura la diverse nivele economice supunând atenției desfășurarea tratativelor, obiectul și scopul lor, precum numărul participanților și modul în care se poartă acestea.

Obiectivele negocierii desfășurate la nivel guvernamental urmăresc încheierea de acorduri, convenții și alte înțelegeri care vizează crearea cadrului instituțional-juridic de desfășurare a relațiilor economice între state.

La nivel neguvernamental (microeconomic) obiectivele constau în încheierea de contracte de import-export, cooperare alte contracte comerciale, etc.

Scopul negocierii poate fi încheierea de:

- acorduri ce vizează o problemă nouă;
- acorduri de prelungire care vizează angajamentul de-a respecta prevederile din contractul anterior;
- acorduri de extensiune - largesc sfera de aplicare a angajamentelor;
- acorduri de normalizare care urmăresc eliminarea unei stări anormale.

Comportamentul uman și tipul intereselor ce intră în joc împart negocierile în personale și colective, acestea fiind influențate și de numărul participanților și de modul cum se poartă (directe și indirecte).

Negocierile vizând acte de vânzare cumpărare se prezintă în mai multe forme:

- în scris;
- telefonic;
- prin întâlniri directe;
- mixte (combinând formele anterioare).

Negocierile scrise se pot face prin: scrisori, telexuri, telegrame, fax.

Ordinea acțiunilor în cazul negocierilor scrise se prezintă astfel: transmiterea ofertei sau cererii de ofertă, după caz întocmirea observațiilor la ofertă și elaborarea contra-ofertei, acceptarea contra-ofertei sau încheierea unui contract distinct semnat de parteneri.

Pe parcursul negocierilor în scris pot interveni și dialoguri sau tratative telefonice, întâlniri directe – caz în care negocierea capătă un caracter mixt. Negocierile telefonice pot comprima în una sau două convorbiri toate fazele enumerate la negocierea scrisă ele fiind considerate cele mai operative, necesitând costurile cele mai scăzute.

Negocierea prin întâlniri directe necesită prezența pe viu a partenerilor, în locuri stabilite în scopul definitivării prin tratative a obiectului acțiunii și a condițiilor de colaborare, de realizare a actului de vânzare-cumpărare.

CAPITOLUL II

ETAPELE PROCESULUI NEGOCIATIV ÎN TRANZACȚIILE COMERCIALE. ABORDARE MANAGERIALĂ

2.1. Pregătirea negocierilor comerciale. Echipa de negociatori.

În condițiile în care strategiile sunt îndreptate către o cooperare în avantajul ambelor părți este de o importanță vitală să se construiască fundații ferme pentru începutul întâlnirii. Dar, înainte de începutul edificării acestor fundații, trebuie să se pregătească terenul pentru negociatori.

Din când în când, negociatorii fac două observații. Pe de o parte: “Nu am avut suficient timp pentru a pregăti foarte bine negocierea”. Pe de altă parte, după întâlnire va spune: “Ei, ar fi fost mult mai bine dacă aș fi pregătit mai minuțios tratativele”. Nu există nici un substituent pentru o pregătire adecvată. Vom pleca de la trei categorii de ipoteze:

1. Negociatorii și-au pregătit terenul în direcția cerută de contextul economic. Aceasta presupune că, de exemplu, cumpărătorul a verificat deja toate specificațiile, cantitățile, numărul de ofertanți, prețul pieței. Bancherii au verificat disponibilitățile bănești, rata dobânzii, statutul clientului, etc.
2. Negociatorii cunosc regulile ce guvernează teritoriul negocierilor. Regulile de cumpărare sau vânzare, comerț și/sau regulile internaționale care vor fi aplicate, cadrul legal în vigoare.
3. Vom presupune că se poate ajunge la o înțelegere în cadrul a una – două întâlniri.

2.1.1. Conducerea preliminarilor

În general, ceilalți se prezintă la negocieri nu doar pentru a prezenta faptele ci și cu un mod de a conduce negocierile, cu anumite speranțe în privința comportamentului nostru și cu intenția de a contraataca dacă este nevoie.

Chiar dacă nu au pregătit în mod special negocierile, ei se prezintă la tratative cu impresii și opinii care le vor influența modul de a reacționa. Pentru a-I ajuta să-și formeze atitudini principale și să dețină informații corecte va trebui să pregătim cât mai atent scopul întâlnirii și problemele ce vor fi discutate. Înainte de începerea tratativelor aceasta se poate stabili fie prin corespondență, fir prin telefon sau, în cazul unor întâlniri foarte importante, chiar prin întâlniri preliminare.

O mare parte a atitudinilor celorlalți sunt deja formate, nu putem exercita o influență prea mare asupra lor în timpul preliminarilor, dar le putem influența impresiile despre noi, despre modul în care se așteaptă să gândim astfel vom influența modul în care ei înșiși vor pregăti negocierile.

Parțial, așteptările vor fi bazate pe elemente ce nu sunt sub controlul nostru, cum ar fi întâmplări ce le-au auzit povestite despre noi, tipul de relații pe care îl vor anticipa cu un partener în situația noastră, experiența pe care o au din negocieri similare.

De asemenea, ceilalți pot avea o evidență asupra noastră, uneori foarte exactă, apoi o evidență a afacerilor pe care alți colegi le-au făcut cu organizația noastră, a modului în care negociem sau a felului în care am pus în practică angajamentele anterioare.

Totuși, rămân și preliminarii pe care le putem influența. Modul în care comunicăm înainte de începerea negocierilor trebuie să reflecte interesul de a trata cu ceilalți, integritatea noastră și faptul că suntem cooperanți. Pentru a crea cele mai bune condiții, trebuie să aplicăm regulile de bază ale comunicării între oameni: să fim politicoși, prompti, clari, concisi și corecți.

Trebuie de asemenea, să fim atenți la volumul muncii pe care o vom face în preliminarii. Uneori trebuie să se negocieze unele afaceri ce par foarte dificile. Unele organizații apreciază pregătirea unui plan preliminar pe care să-l cunoască, în prealabil el conținând problemele ce vor fi discutate și durata optimă a negocierilor. Dar în afara acestui plan scris, orice comunicare suplimentară poate fi iritantă și contra-productivă. Pentru alte organizații în schimb, în care formalitățile contează mult, este necesar să se construiască un plan preliminar stabilit în amănunt.

Este adevărat că uneori preliminarile pot fi neglijate, dar în alte situații ele pot deveni cea mai importantă parte a procesului de negociere.

În concluzie, este important modul în care se conduc preliminarile pentru a-i ajuta pe ceilalți să se pregătească pentru negocieri și pentru a ne asigura că vor intra în negocieri așteptând relații acceptabile pentru toată lumea.

2.1.2. Informare în pregătirea negocierilor

Negocierea comercială este una din activitățile umane în care culegerea și prelucrarea rapidă a informațiilor joacă un rol foarte important. Primul pas în sporirea gradului de cunoaștere a partenerului îl constituie cunoașterea diferitelor categorii de informații.

Culegerea de informații pentru negociere poate fi realizată utilizând următoarele surse:

1. Surse de informare din țară

- Compartimente de conjunctură-marketing și servicii operative din cadrul întreprinderilor cu activitate de comerț exterior;
- Institutul de Economie Mondială; Centrul Român de Comerț Exterior;
- Institute de proiectări și cercetări;
- Societatea comercială SICOMEX București;
- Direcții de specialitate din Ministerul Comerțului;
- Studii de conjunctură;
- Studii de piață;

- Studii de produs;
- Studii de marketing;

2. Surse oficiale de informații

- ONU cu organismele sale specializate;
- Publicații, anuare, rapoarte, sinteze;
- Organisme și organizații internaționale (ONUDI, PNUD, UE, OCDE);
- Autorități centrale și locale din diferite țări;
- Organisme economice internaționale (FMI, BIRD, UNCTAD, OMC);
- Camere de comerț și industrie;
- Asociații ale exportatorilor;
- Servicii de urmărire a presei;
- Institute de marketing și conjunctură;
- Institute de învățământ;
- Redacțiile unor ziare și reviste;
- Bibliotecile.

3. Surse ale partenerilor de pe piață:

- Bănci, furnizori, clienți;
- Parteneri de afaceri;
- Cercul de relații din rândul personalităților economice, oameni de știință, lideri de opinie;
- Prospecte ale partenerilor în care sunt prezentați conducătorii firmei;
- Agenți, comisionari, brokeri, intermediari.

Categorii de informații și tehnici de obținere

1. Informații oferite

- prospecte, cataloage;
- comunicate de presă;
- știri privind relațiile de afaceri;
- legi și reglementări publicate;
- reclame, prospecte;
- publicitate;
- parteneri potențiali;
- date statistice publicate.

2. Informații deschise

- cărți de telefon;
- enciclopedii, studii;
- date publicate;
- tabele de prețuri;
- date publicate în ziare, reviste și în presa de specialitate;
- știri și reportaje radio și TV;
- prețuri, soluții și cursuri practicate la burse;

Informațiile oferite și cele deschise pot fi obținute prin:

- ❖ documentare și cercetare de birou;
- ❖ solicitare la sursa de proiectare și cataloage;
- ❖ chestionarea partenerilor de pe piață;
- ❖ cumpărarea publicațiilor respective;
- ❖ schimb de informații (mese rotunde, târguri și expoziții).

3. Informații voalate:

- date privind cifra de afaceri;
- procese de fabricație utilizate;
- intenții viitoare de export, import, investiții;
- prețuri practicate la diferite nivele de distribuție.

Aceste informații pot fi corelate prin:

- ❖ elaborarea de combinații a diferitelor informații obținute;
- ❖ examinarea, sub diferite aspecte a produselor concurenței (evidențierea punctelor “tari” și “slabe”).

4. Informații de uz intern

- date asupra unor fenomene care pot influența piața;
- informații confidențiale (comisioane plătite, agenți și comisionari utilizați);

Aceste informații pot fi obținute prin:

- ❖ cercetări de opinie;
- ❖ anchete pe bază de chestionare;
- ❖ discuții cu parteneri de afaceri.

5. Informații secrete

- metode de penetrare pe piață;
- rețele de distribuție utilizate;
- scheme de organizare;
- contracte, bonificații, politici comerciale;
- strategii de marketing.

Aceste informații pot fi obținute prin:

- ❖ relatări ale foștilor angajați;
- ❖ amenințarea cu crearea unor probleme de piață;
- ❖ oferirea de contraservicii sau cadouri.

Întocmirea dosarelor de negociere

Datele și informațiile culese de echipa de negociere din sursele menționate sunt analizate, selectate și incluse în dosare organizate și sistematizate pe categorii de probleme: tehnice, comerciale, de transport, de plăți și credite.

a) Dosarul cu specificația tehnică

În multe cazuri pentru negocierea produselor de serie introduse deja pe piață este suficientă specificația tehnică materializată în prospecte. Pentru instalații, echipamente mai complexe este însă necesară elaborarea unor fișe tehnice în care să fie înscrisă amănunțit descrierea parametrilor tehnici și de calitate, toleranțele și garanțiile tehnice.

Fișele tehnice se redactează în câteva limbi de circulație internațională, iar uneori și în limba beneficiarului sau în limba internațională indicată de acesta. Ele nu conțin prețuri sau alte estimări valorice, acestea fiind elemente comerciale de negociere.

Fișele tehnice se înaintează partenerului cu câteva săptămâni înainte de începerea negocierilor spre a-i da posibilitatea să le studieze și eventual să solicite completări în perioada de analiză. Conținutul lor trebuie să exprime în mod cât mai exact caracteristicile tehnice și de calitate ale produsului.

b) Dosarul cu specificația comercială

Se referă la condițiile de preț și celelalte condiții comerciale necesare contractului, materializate în fișe comerciale. De regulă, fiecare fișă tehnică corespunde unei fișe comerciale și aceasta din urmă are caracter de confidențialitate.

În fișa comercială sunt menționate următoarele elemente:

- condițiile comerciale ce urmează a fi negociate comparativ cu ale firmelor concurente și cele obținute de la alte tranzacții;
- elemente extrase din studiile referitoare la conjunctura și prognoza evoluției pieței în viitor;
- nivelul de preț minim sau negociat;
- clauze de inserat în contract privind: condiția de livrare, felul ambalajului, modul de rectificare a prețurilor la vânzările pe termen lung, protejarea prețurilor de riscurile fluctuațiilor cursurilor valutare de schimb, garantarea plății în cazul vânzărilor pe credit.

c) Dosarul cu situația și conjunctura pieței

Ca material ajutător și de orientare generală, echipa are nevoie de studii de conjunctură privind obiectul viitorului contract. Materialele din acest dosar trebuie să reflecte elemente ale contractelor încheiate de firme concurente privind aspecte tehnice și comerciale.

De asemenea, dosarul cuprinde analiza privind măsurile de politică comercială luate de țara respectivă privind taxele vamale, impozitele, suprataxele și alte restricții precum și facilitățile acordate de stat, puterea de cumpărare a monedei locale, modul de transfer al fondurilor acumulate, posibilități de transport și comunicații.

d) Dosarul privind concurența de pe piață

Succesul negocierilor sporește atunci când echipa este bine documentată privind posibilitățile industriale și comerciale pe care le au firmele prezente pe piață, comportarea produselor livrate de concurență, depistarea slăbiciunilor calitative și tehnice și a nemulțumirilor pe care le au beneficiarii în procesul de utilizare sau exploatare.

De asemenea, este important de depistat firmele concurente interesate să coopereze la exportul pe aceeași piață, fapt ce poate conduce la sporirea eficienței, ca urmare a creșterii productivității.

e) Dosarul cu situația (bonitatea) partenerului

Cunoașterea situației materiale și financiare a partenerului este imperativ de strictă utilitate și îi conferă echipei posibilitatea să selecționeze clientela potențială mai cu seamă la vânzările pe credit.

Intrarea în relații de afaceri trebuie să se facă numai cu agenți economici solvabili, cu reputație comercială, indiferent de mărimea și natura obiectului ce se negociază, spre a evita litigiile posibile în relațiile cu parteneri insolvabili.

Din dosarul de negociere trebuie să rezulte sediul partenerului, situația bunurilor materiale pe care le are, capitalul financiar și valutar, creditele primite și încă nerambursate, băncile care garantează solvabilitatea, relațiile pe care le are cu diverse firme de pe piață, eventuale referințe bancare privind bonitatea, situația bilanțului pe ultimul an și la zi, relațiile pe care le are cu autoritățile statului.

f) Dosarul cu sursele de finanțare

Construirea unor obiective economice complexe este de neconceput fără finanțarea lor de către instituții bancare sau financiar-valutare internaționale (FMI sau BIRD). Pe baza informațiilor culese echipa de negociere trebuie să contacteze mai multe surse potențiale de finanțare în situația în care partenerul nu și-a asigurat mijloacele de plată necesare prin propriile eforturi și relații. Echipa trebuie să-și cristalizeze bine punctul de vedere, înainte de începerea negocierilor cu privire la posibilitățile și sursele de finanțare.

Planul tactic al negociatorului

Este antrenamentul care îi direcționează modul de acțiune, căile de urmat și-i definește posibilitățile tactice, în limitele strategiei generale. Aceasta este o schemă bazată pe capacitatea lui profesională și pe calitățile psiho-fiziologice pe care le are. Acest instrument are ca scop să-i definească negociatorului atitudinea globală pe care s-o adopte față de partenerul său.

Alcătuirea acestui plan este influențată în principal de:

- informații privind capacitatea și calitățile partenerului și cu privire la tranzacțiile încheiate de acesta;
- experiența eventualelor negocieri pe care le-a mai avut cu acesta;

- informații cu privire la calitățile, capacitatea membrilor echipei de negociere și a modului lor de colaborare;
- verificarea planului cu membrii echipei sale de negociere.

În legătură cu informațiile privind relațiile partenerului cu negociatorul trebuie să fim bine documentați, întrucât într-un fel se negociază cu un partener intransigent, într-un fel se negociază cu un partener coleric, care nu suportă nici un fel de reproș fără să reacționeze violent și într-un fel se negociază cu un partener cu un temperament calm, plin de răbdare, rațional.

În legătură cu experiența negocierilor avute cu partenerul, negociatorul deține elemente spre a-și croi tactica pe care să o adopte față de acesta, mai cu seamă atunci când s-a întâlnit în mai multe runde de negocieri care s-au soldat cu tranzacții de afaceri. Elaborarea atitudinii de urmat este mai facilă, în cazurile în care din componenta echipei de negocieri fac parte aceleași persoane.

Informațiile cu privire la membrii echipei de negociere adverse sunt importante întrucât trebuie avut în vedere și faptul că măiestria negociatorului se poate desfășura numai în limitele mandatului și opiniei comune a întregii echipe. Trebuie depistate în structura echipei oponente acele opinii pătrunse de spirit de cooperare și înțelegere care pot avea influență hotărâtoare în adoptarea deciziilor finale, chiar dacă negociatorul principal nu este suficient de constructiv.

Verificarea planului tactic intim, al fiecărui negociator, se face prin supunerea acestuia analizei membrilor echipei de negociere. În urma analizei se ajunge la o schiță de gândire colectivă cu forță sporită care este pusă în aplicare. De altfel, complexitatea și diversitatea obiectivelor de negociat nu permit nimănui să se pregătească multilateral de așa manieră încât să facă față la toate problemele tehnice, comerciale, de plăți, etc., pe care le presupun negocierile.

a) Cunoașterea produsului

Un aspect deosebit în pregătirea negocierilor îl constituie cunoașterea sub toate aspectele a produselor care sunt comercializate, fapt ce-I conferă negociatorului o notă de profesionalism.

Cunoașterea produsului îmbracă următoarele aspecte:

- Însușirile produsului din punct de vedere tehnic și comercial față de standardele internaționale;
 - Potențialul față de concurență;
 - Coeficientul de expozabilitate;
 - Ciclul de viață al produsului și negocierile.
- **Însușirile produsului din punct de vedere tehnic și comercial**

Cunoașterea produsului sub toate aspectele sale tehnice și comerciale se referă la: materialele ce intră în componența produsului, procesul tehnologic de fabricație, modul de utilizare, avantaje pentru utilizatorul final, ambalaj, colorit, expediere, cantități disponibile, preț, modalități de plată, credite, garanții, servicii și programe de promovare.

➤ **Potențialul față de concurență**

Cunoașterea acestui potențial permite o valorificare mai bună a produselor pe piețele externe. De aceea se impune o cunoaștere și studiere cât mai precisă a produselor concurenței: diferența dintre produse, punctele negative și dezavantajele ce le prezintă produsul propriu față de al concurenței. Descrierea generală a bunurilor nu impresionează pe nimeni, descrierea în detaliu convinge. Prețul nu se susține prin vorbe vagi, iar obiecțiile ridicate de client nu pot fi discutate inteligent, decât dacă ești foarte bine pregătit.

➤ **Coeficient de exportabilitate**

De multe ori, un mic avantaj față de concurență, specific calității, designului, ambalajului, reclamei, face ca produsul să fie acceptat și solicitat. Important este de a cunoaște psihologia cumpărătorului, pentru că, în afară de faptul că toți cumpărătorii urmăresc să obțină beneficii cât mai mari, unii doresc să devină lideri în activitatea lor, alții pun preț pe prestigiul și admirația ce o pot obține prin cumpărarea produsului. De aceea, trebuie cunoscute căile prin care argumentele folosite să satisfacă atât necesități ca prestigiu și admirație.

➤ **Ciclul de viață al produsului**

În cadrul negocierilor trebuie să se țină seama de ciclul de viață al produsului. Adaptând negocierile în funcție de acest ciclu, se ajunge la rezultate surprinzător de bune sub aspectul volumului de vânzări.

În faza de lansare a produsului, se recomandă negocieri bazate pe calitatea produsului, care influențează în cel mai înalt grad volumul de desfaceri. Negocierile se suplimentează cu reclama. Împreună cu agentul de publicitate se stabilește perioada oportună de transmitere a inserțiilor publicitare. Prețul și desfacerea în această fază influențează în mai mică măsură.

În faza de ascensiune, prețul este elementul determinant. Se intervine cu idei sofisticate în ceea ce privește designul, ambalajul, service-ul. Trebuie să se țină seama că, mai ales la începutul perioadei, concurența este foarte puternică. Trebuie găsite motive de combatere a obiecțiilor.

În faza de declin, piața este saturată și plină de imitații ce duc la scăderea prețului. Se cer a se pune în evidență noi utilizări ale produsului. Un rol deosebit joacă în această etapă reducerile de preț, deservirea și reclama, pe care trebuie să se bazeze negocierile. În mod normal, în faza de declin se acționează din nou cu tehnicile de promovare, reactivându-se ciclul de viață al produsului pentru un nou ciclu.

b) Cunoașterea partenerilor

Un bun negociator trebuie să-și pregătească, să-și gestioneze și să-și controleze acțiunile, în funcție și de informațiile pe care le deține despre fiecare client potențial, pentru care trebuie să se elaboreze fișe individuale care să cuprindă următoarele rubrici:

Nr.	Rubrica	Elemente
1.	Semnamente	- Nume, adresă, telefon, fax, etc.
2.	Structura	- istoric - evoluții previzibile
3.	Strategie	- elementele strategiei, politica de deschidere, stilul de relații, politica de produs, preț, promovare, politica de personal
4.	Aprovizionarea	- surse de aprovizionare - calitatea surselor de aprovizionare - proces de fabricație
5.	Piața	- poziția pe piață, politica de comercializare, motivații - concurența
6.	Istoricul relațiilor comerciale	- vânzări de produse - rentabilitate
7.	Plan de acțiune pe termen mediu (3 ani)	- obiective - mijloace de acțiune - măsuri de control
8.	Plan de acțiune pe termen scurt (1 an)	- obiective precise cantitativ, cifra de afaceri, marketing
9.	Urmărirea realizărilor anuale	- concretizarea acordurilor - nerealizări – explicații
10.	Note și dări de seamă	- raportul vizitelor - referințe parteneri, articole în presă

Orice comerciant sau om de afaceri, în activitatea sa de negociator trebuie să fie și bun psiholog, să cunoască oamenii, deci clienții. În munca de zi cu zi se vine în contact cu partenerii externi care au caractere diferite, interese diferite și, în general, puțin timp la dispoziție pentru discuții.

Negociatorii care dețin informații asupra clienților, dar au și o experiență psihologică, vor fi în stare să conducă discuțiile în așa mod ca ele să ducă la rezultatele dorite. În promovare, mai întâi se identifică nevoile clienților, apoi modul cum produsele și serviciile respective satisfac aceste nevoi, după care se aleg instrumentele de promovare prin care clienții sunt informați de modul de satisfacere a acestora.

În ceea ce privește comportarea în discuții, din practică s-a văzut că dacă vorbești mai puțin și ascuți mai mult, prestigiul sporește în fața clientului. Un alt aspect este acela că servialitatea nu face parte din personalitatea unui bun negociator. Legătura de afaceri se clădește pe alte baze. O mică apreciere zisă mai des, o admirație fără gelozie, un interes în rezultatele personale ale clientului, vor duce la o apreciere ce va fi baza relațiilor comerciale.

Un alt principiu este acela de a căuta să vorbești întotdeauna în termenii clientului, adică în ce fel acesta ar putea ca prin achiziționarea produsului sau serviciului respectiv să-și satisfacă nevoile, să facă economie de timp, de forță de muncă, de bani și în final, cum ar putea să-și maximizeze beneficiile. În acest caz, clientul va fi dispus să discute cu mai multă plăcere.

În discuțiile cu clientul căutați să nu fiți pisălog; aceasta trezește agresiune și totodată căutați a folosi tehnica pauzei. Aceasta este o armă precisă în tratative, în scopul de a face să vorbească și pe cel mai zgârcit client în vorbe. Dacă fiecare urmărește să fie amabil, atunci discuțiile vor fi urmate de un succes rapid.

2.2. Desfășurarea tratativelor

2.2.1. Comunicarea în cadrul negocierilor

A. Aspecte teoretice privind comunicarea

a) Definirea conceptului

Acest paragraf își propune definirea conceptului de comunicare și ilustrarea complexităților sale precum și definirea unor noțiuni.

Comunicarea este un proces extrem de complex. Ea se realizează prin intermediul mai multor feluri de limbaje, poate fi perturbată de diferiți factori, depinde de contextul în care are loc, este specifică fiecărui individ, poate avea loc la diferite niveluri.

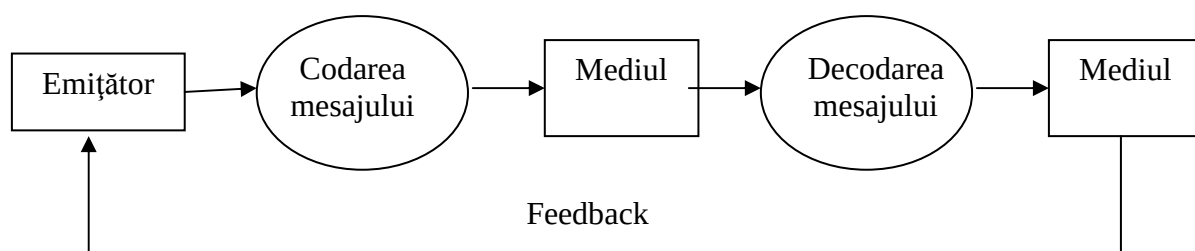
Pentru a înțelege mai bine rostul comunicării ar fi bine să stabilim clar de ce comunicăm.

Ori de câte ori scriem sau vorbim, încercând să convingem, să explicăm, să influențăm, să educăm prin intermediul procesului de comunicare, urmărim întotdeauna patru scopuri principale:

- să fim receptați (auziți sau citiți)
- să fim înțeleși
- să fim acceptați
- să provocăm o reacție (o schimbare de comportament sau atitudine).

Dacă nu reușim să atingem nici unul dintre aceste obiective, înseamnă că nu am reușit să comunicăm.

Schema simplificată a oricărui proces de comunicare poate fi prezentată astfel:



Pornind de la această schemă, **comunicarea** poate fi definită ca fiind **sistemul de transmitere a unor mesaje (informații, atitudini, sentimente, emoții, idei, decizii, etc.) de la EMITENT (sursa mesajului) la DESTINATAR**. Acesta din urmă va recepționa mesajul și își va formula un răspuns către emitent.

A comunica presupune un transfer de informații în ambele sensuri. A informa este un proces de transmitere a unor mesaje într-un singur sens. De aceea trebuie făcută o distincție clară între comunicare și informare (există o relație de incluziune între cele 2 concepte, comunicarea incluzând informarea, nu și invers). Comunicarea nu se încheie odată cu preluarea sau receptarea informației. Informația poate exercita o influență efectivă asupra opiniilor, ideilor sau comportamentului celor ce o receptează. Procesul poartă numele de **efect al comunicării**.

Dacă un emițător dorește să transmită o informație unui receptor, informația trebuie să fie inteligibilă. *Emițătorul* trebuie să-și găsească cuvintele să se exprime. Pentru a se face înțeles, oral sau în scris, el trebuie să-și codifice mesajul, mesajul este transpus în semnale care pot străbate canalul spre receptor. *Receptorul* trebuie să decodeze mesajul transpus în semnale și să-l interpreteze.

Mesajele transmise pot fi **verbale** (exprimate cu ajutorul cuvintelor), **nonverbale** (de exemplu: limbajul corpului, al spațiului, al timpului, al lucrurilor și al culorilor) sau **paraverbale** (de exemplu: tonalitatea și inflexiunile vocii, ritmul de vorbire, modul de accentuare a cuvintelor, pauzele dintre cuvinte, ticurile verbale).

b) Principalele canale de comunicație

Drumul pe care-l parcurge un mesaj de la sursă la receptor se numește **canal de comunicare** și are ca suport mijloace tehnice cum ar fi: telefonul, calculatorul, faxul, telexul, mijloacele audio-video. Canalele de comunicare pot fi formale, în sensul că sunt prestabilite pentru a sprijini îndeplinirea anumitor obiective (de exemplu: sistemul canalelor de raportare dint-o companie) sau neformale. Canalele neformale se stabilesc pe alte baze decât regulamentul impus, cum ar fi preferințele, interesul personal (ex: canalele prin care se difuzează zvonurile).

Teoriile moderne privind comunicarea pornesc de la structura principalelor etape ce caracterizează acest proces:

1. CONTACTUL

Acesta reprezintă prima etapă evidentă, în sensul că publicul țintă trebuie să facă cunoștință cu mesajul transmis de firmă.

2. ATENȚIA

Fiecare destinatar al mesajului filtrează informațiile pe care le primește și nu le reține decât pe cele care sunt susceptibile de a-l interesa.

3. PERCEPEREA

Dacă mesajul a fost primit, el este decodat de către destinatar. Acesta îi va da un anumit sens și o anumită importanță, în funcție de propria-I judecată și personalitate.

4. CUNOAȘTEREA

Informația decodată va fi eventual memorată, cu o precizie variabilă, în funcție de gradul de implicare al destinatarului mesajului post receptare.

5. ATITUDINEA

Informația va fi confruntată cu sistemul de valori și opinii al destinatarului și se va traduce printr-o atitudine favorabilă sau nefavorabilă vis-à-vis de marca sau produsele propuse.

6. CONVINGEREA

Dacă mesajul îl va convinge pe destinatar, acesta se va traduce printr-o atitudine favorabilă față de produs și prin intenția de a cumpăra produsul respectiv.

7. ACȚIUNEA

Această etapă finală reprezintă, în fapt, concretizarea intenției de cumpărare a produsului în cauză.

Canalele de comunicare se pot împărți în două mari categorii:

✓ **Canale necontrolabile de întreprindere (autonome):** articole de presă ale jurnaliștilor, publicațiile asociațiilor de consumatori, zvonurile, etc.

Întreprinderea nu are nici un fel de control asupra informațiilor vehiculate prin acest tip de canale. Acest tip de comunicare este gratuită, ceea ce constituie un avantaj dacă informația vehiculată este favorabilă companiei. În schimb, dacă dintr-un motiv sau altul, informația vehiculată creează o imagine negativă a produselor și firmei, jurnaliștii, reprezentanții asociațiilor de consumatori, angajații care au difuzat zvonurile etc. se transformă în adevărați dușmani ai companiei.

Datorită caracterului lor vag și necontrolabil, zvonurile constituie unul dintre cele mai ciudate aspecte ale fenomenelor legate de comunicare. De cele mai multe ori nu se poate cunoaște sursa lor exactă și nu se poate anticipa unde vor ajunge. Specialiștii care au studiat acest fenomen au constatat că un zvon bazat pe premise false nu are un impact mai slab decât unul bazat pe fapte reale.

Pentru a evita efectele negative ale popularizării unor zvonuri, companiile trebuie să cunoască și să evite situațiile care favorizează apariția lor.

Se pot menționa în acest sens:

- lipsa unor informații autentice sau oficiale;
- existența unor informații autentice, dar incomplete;

- deciziile prelungite în chestiuni de importanță majoră;
- existența unor antagonisme personale și conflicte organizaționale.

Cea mai bună metodă de combatere a zvonurilor constă în difuzarea unor informații corecte, complete și cu promptitudine, păstrând canalele de comunicare deschise în ambele sensuri.

Dacă totuși, în ciuda eforturilor companiei de combatere a apariției zvonurilor, acestea au fost lansate și au tendința de a se propaga rapid, managerii pot proceda la lansarea unor contrazvonuri cu ajutorul colegilor și al persoanelor de încredere sau pot apela la câțiva lideri de opinie pentru clarificarea situației create.

✓ **Canale controlabile de către întreprindere** sunt acelea prin care compania își face publicitate (televiziune, radio, reviste și ziare, filme, conferințe), își promovează vânzările, își realizează activitatea de relații publice, sponsorizare, mecenat, etc.).

Canalele de comunicare prin care compania își va difuza mesajele vor fi selectate ținându-se cont de anumite criterii: bugetul disponibil, publicul țintă, caracteristicile produselor oferite, obiectivele urmărite de firmă, audiența de care se bucură aceasta, etc.

Scopul oricărei companii, într-o economie concurențială, este acela de depășire a pragului de rentabilitate și de obținere a unui profit cât mai mare. Companiile care nu vor reuși să-și atingă acest obiectiv vor fi eliminate mai devreme sau mai târziu de pe piață.

Pentru a obține un profit cât mai mare, este nevoie ca firma să vândă cât mai mult, în condițiile optimizării raportului calitate-preț.

c) Barierele în calea comunicării internaționale

În drumul pe care-l parcurge un mesaj de la emițător la receptor pot apărea anumite perturbații, cunoscute și sub denumirea de zgomote²³.

Dintre perturbațiile externe care pot afecta eficiența și eficacitatea procesului de comunicare cele mai frecvente sunt:

- mediul fizic nepropice în care are loc comunicarea (de ex.: o încăpere prost iluminată și antifonată);
- distanța prea mare sau prea mică între persoanele care comunică. Aceasta poate afecta comunicarea în sensul unei proaste receptări în cazul distanțelor mari întrucât persoanele implicate nu se aud sau se aud în mod defectuos. Distanța prea mică, de asemenea poate altera procesul comunicării prin stânjenirea interlocutorului în cazul depășirii spațiului perceput ca personal;
- stimulii vizuali care distrag atenția (de exemplu interlocutorul este îmbrăcat neadecvat, o atmosferă de dute-vino în încăperea în care are loc comunicarea, ticuri ale interlocutorului, o fardare violentă, etc.);
- timpul și circumstanțele nepotrivite pentru schimbul de mesaje (de exemplu: în afara desfășurării programului de lucru, înaintea desfășurării unui eveniment important);

²³ Vezi „Comunicarea Managerială, concepte, deprinderi, strategie” – Rodica M. Candea, Dan Candea – Ed. Expert 1996.

- întreruperile repetate ale procesului de comunicare (apeluri telefonice, intrări și ieșiri din încăpere, etc.) care nu permit concentrarea asupra comunicării și creează o stare de stres și sentimentul pierderii de timp;
- mijloacele tehnice cu funcționare defectuoasă: telefon cu paraziți, imprimanta neperformantă, etc.;
- structura organizațională prin intermediul sistemului de canale formale de comunicare cum ar fi: obligativitatea de a te adresa mai întâi șefului direct, care se va adresa apoi șefului sau până a se ajunge la factorul de decizie final (în tot acest lanț ierarhic există posibilitatea ca mesajul să ajungă modificat la superiorul ierarhic.)

De regulă, aceste perturbații externe sunt ușor de identificat, iar odată identificate se poate acționa direct asupra lor în vederea reducerii la maxim a acestora.

Procesul comunicării în cadrul unei firme nu este lăsat la voia întâmplării. Din ce în ce mai multe firme folosesc comunicarea ca instrument de a se face cunoscute, de a-și prezenta produsele și avantajele oferite, de a-și întări poziția pe piață. Comunicarea, în zilele noastre, a devenit sinonimă cu puterea. Firma care reușește să o folosească eficient și să o controleze deține adesea cheia puterii și a succesului comercial.

Companiile, devenind conștiente de rolul comunicării, au angajat personal specializat pentru vânzări în scopul de a-și face cunoscute mesajele comerciale, au apelat la agenții de publicitate, de promovare a vânzărilor și de marketing direct pentru a le elabora campaniile, au utilizat serviciile de consulting pentru relațiile publice în scopul îmbunătățirii imaginii.

Orice întreprindere este angrenată într-un sistem complex de comunicări comerciale. Ea comunică cu clienții, cu distribuitorii, cu furnizorii, cu autoritățile de stat, cu banca, cu acționarii. De aceea este bine să se construiască un plan de relații publice care să cuprindă strategia de comunicare a firmei. În felul acesta se poate proceda la o evaluare a acțiunilor firmei și la o analiză profundă a consecințelor acestora pe termen lung și pe termen scurt, având practic controlul asupra procesului de comunicare.

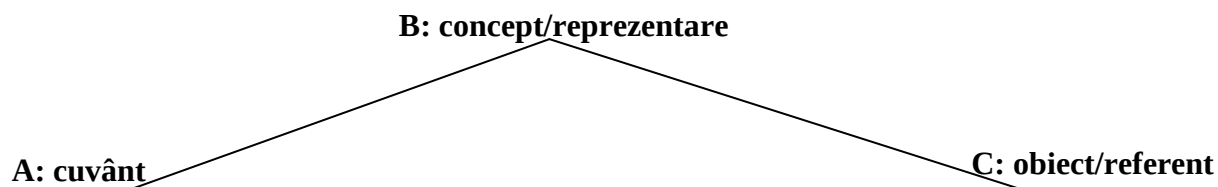
B. Comunicarea verbală și comunicarea nonverbală

Cercetări făcute de specialiști în știința comunicării relevă faptul că, în comunicarea directă “face to face”, 60-80% se realizează prin mijloace non-verbale și numai 20-40% prin cele verbale și vocale.

Deprinderile elementare de comunicare eficientă pot fi însușite într-un timp relativ scurt, cu rezultate spectaculoase pentru fiecare dintre noi, dar pentru însușirea lor este nevoie de tenacitate și de un exercițiu sistematic. Aceste deprinderi, verbale și non-verbale, devin extrem de interesante în activitățile comerciale, în negocieri și în diverse convorbiri de afaceri.

Oamenii, pentru a-și exprima ideile, opiniile, acordul, dezacordul sunt nevoiți să folosească în mod corect cuvintele. Cuvintele sunt concepte arbitrare, dar funcționalitatea lor crește odată cu numărul celor care le folosesc.

C.K. Ogden și I.A. Richards, autori ai cărții “*The meaning of meaning*”, au fost cei care au dezbătut pentru prima oară conceptul de semnificație a cuvintelor, elaborând așa-numitul triunghi fundamental.



În concepția autorilor, între cuvânt și obiectul la care acesta se referă nu există o relație directă. Cuvintele sunt asociate unor concepte sau înțelesuri, acestea din urmă referindu-se la obiectele reale. Relația dintre cuvânt și referent nu este, de aceea, de ordin cauzal, ci reprezintă rezultatul unei asociații pe care o face vorbitorul și ascultătorul. Pe baza acestui model, procesul de comunicare ar putea fi descris astfel:

- pentru ascultător, faptele se petrec în următoarea succesiune: auzind cuvântul “autoturism”, de exemplu, el se va gândi la un autoturism și va înțelege astfel ce spune vorbitorul;
- pentru vorbitor, faptele se petrec în succesiune inversă: dintr-un motiv sau altul, el se gândește la un autoturism, ceea ce îl va obliga să pronunțe cuvântul.

Aspectele non-verbale ale comunicării au început să fie studiate în jurul anilor '60, iar publicul a luat cunoștință despre acestea datorită lui Julius Fast, după publicarea în 1970 a cărții acestuia despre limbajul trupului.

În opinia autorului Albert Mehrabian, în comunicarea interumană, 7% sunt mesaje verbale exprimate în cuvinte, 38% sunt mesaje verbale exprimate prin ton, inflexiuni vocale, iar 55% sunt mesaje non-verbale. Profesorul Ruy Birdwhistell confirmă afirmațiile lui Mehrabian și în plus, afirmă că o persoană obișnuită în cursul unei zile vorbește efectiv 10-11 minute, o propoziție normală durează aproximativ două secunde, iar într-o conversație punctuală, partea verbală reprezintă sub 35%, iar cea non-verbală peste 65%.

Comunicarea nonverbală înseamnă a transmite un mesaj, altfel decât prin cuvinte. Felul în care stăm, mergem, dăm din umeri, hainele pe care le purtăm, toate comunică câte ceva despre persoana noastră.

Mimica. Fiecare parte a feței noastre comunică²⁴. Astfel:

- fruntea încruntată semnifică preocupare, mânie, frustrare;
- sprâncenele ridicate cu ochii larg deschiși semnifică mirare, surpriză;
- nas încrețit semnifică neplăcere;
- nări largite înseamnă mânie;
- buze strânse înseamnă nesiguranță, ezitare, ascunderea unor informații.

Zâmbetul este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de stări, de la plăcere, bucurie, acord, satisfacție, la promisiune, cinism. Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la cultură la cultură fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane în cadrul acelei culturi.

²⁴ Vezi “Comunicarea managerială” - Rodica Căndea și Dan Căndea - Editura Expert 1996;

Mișcarea ochilor

În contrast cu alte semnale ale corpului²⁵, acesta are un efect mai puternic. Modul de a privi este în relație cu interesul acordat. Dacă suntem interesați de cineva sau de ceea ce spune, îl vom privi cu atenție. Dacă persoana, sau ceea ce spune, nu ne interesează ne vom îndrepta privirea în altă parte.

Când purtăm o discuție de afaceri, ne putem imagina un triunghi (ochii și fruntea celorlalte persoane). Prin menținerea privirii noastre numai asupra acestei zone, creăm o atmosferă serioasă și partenerul își dă seama instinctiv că afacerea ne interesează. Cu condiția ca privirea noastră să nu coboare sub nivelul ochilor celorlalte persoane, vom putea păstra controlul asupra desfășurării discuției. Când privirea noastră este îndreptată sub nivelul ochilor celorlalte persoane, vom putea păstra controlul asupra desfășurării discuției. Când privirea noastră este îndreptată sub nivelul ochilor celorlalte persoane, se formează o atmosferă de anturaj. Cercetările efectuate la reuniuni amicale au arătat că ochiul interlocutorului privește tot o zonă triunghiulară pe fața celorlalte persoane, dar de această dată, zona dintre ochi și buze.

Privirea laterală este folosită atât pentru exprimarea interesului, cât și pentru exprimarea atitudinii de ostilitate. Când se asociază cu sprâncenele ușor ridicate sau cu un zâmbet, ea comunică interesul pentru cealaltă persoană, fiind utilizată frecvent și ca semnal al curtenirii. În schimb, dacă este însoțită de încruntarea sprâncenelor, de ridicarea frunții sau de lăsarea în jos a buzelor, ea vestește suspiciune, ostilitate sau atitudine critică.

Gesturile făcute cu palma

Utilizarea corectă a palmei îl poate investi pe individ cu un anumit grad de autoritate și cu capacitatea de a-i dirija pe alții prin gesturi. Palma întoarsă în sus semnifică o atitudine de supunere și este un gest neamenințător. Palma întoarsă în jos indică o poziție de dominare. Cel căruia îi adresăm o rugămintă utilizând acest gest are sentimentul că a primit un ordin. Dacă persoana solicitată este de același rang cu cea care a făcut gestul, aceasta poate refuza cererea. Dacă este vorba de un subaltern, acest gest este corespunzător, întrucât are autoritatea de a-l utiliza. Palma închisă cu degetul arătător întins sugerează o poziție agresivă a celui care utilizează acest gest. Este considerat ca unul dintre cele mai iritante gesturi utilizate în timpul conversației.

Gestul strângerii de mână

Când doi indivizi se întâlnesc pentru prima oară, se obișnuiește ca ei să se salute cu obișnuita strângere de mână. În funcție de modul de realizare a acestui gest se pot comunica trei atitudini de bază: dominare, supunere, egalitate.

Dominarea se face simțită prin întinderea mâinii cu palma în jos. Studiul întreprins asupra unui număr de 54 de oameni de afaceri, cu funcții de conducere și cu succese în activitatea lor, a dezvăluit că 42 dintre ei, nu numai că au avut inițiativa strângerii mâinii, dar au și utilizat-o în varianta dominatoare a acesteia.

²⁵ Vezi „*Limbajul Trupului*” - Allan Pease - Editura Polimark 1993.

Supunerea se face resimțită prin întinderea mâinii cu palma în sus (este gestul opus poziției de dominare). Este eficace atunci când se dorește încredințarea conducerii celeilalte persoane.

Când doi indivizi, ambii cu intenții de dominare, își strâng mâinile, are loc o “luptă” tacită între ei, întrucât fiecare încearcă să întoarcă palma celuilalt într-o poziție de supunere. Rezultatul este o strângere de mână asemănătoare unei menghine, când cele două palme rămân în poziție verticală și fiecare dintre cei doi încearcă față de celălalt un sentiment de respect și consens.

Mâinile în poziție de coif

Acest gest este utilizat frecvent în relațiile superior-subordonat, indicând de cele mai multe ori o atitudine de siguranță și de superioritate.

Gestul are două versiuni: coiful îndreptat în sus, poziție obișnuită când cel în cauză își expune pe larg părerile și ideile sale și coiful îndreptat în jos, utilizat, în general, de cel care mai degrabă ascultă, decât vorbește.

Cu toate că gestul coifului este un semnal pozitiv, el poate fi utilizat atât în circumstanțe pozitive, cât și negative și de aceea poate fi interpretat greșit.

De exemplu, în cazul în care un agent comercial prezintă un produs unui cumpărător potențial, el poate recepta din partea acestuia mai multe semnale pozitive. Dacă la sfârșitul prezentării, după ce îndoielile clientului au fost risipite, acesta adoptă una din pozițiile de coif, aceasta înseamnă că negocierile pot fi considerate încheiate și comanda va fi făcută, urmând să se stabilească condițiile de plată.

Dacă însă, gestul coifului urmează unui șir de gesturi negative (picioare încrucișate, privire ațintită în altă direcție, ridicarea repetată a mâinilor la față, etc.), înseamnă că el s-a decis să nu cumpere produsul și vrea să scape repede de vânzător.

Gesturi care ne trădează că mințim.

Atunci când vedem, rostim sau auzim lucruri neadevărate sau care induc în eroare, adesea încercăm să ne acoperim cu mâinile gura, ochii sau urechile. Inducerea în eroare poate însemna strecurarea îndoielii, a incertitudinii, minciună sau exagerare. Dacă cineva își duce mâna la față, aceasta nu înseamnă întotdeauna că minte. În orice caz, faptul ne sugerează că respectivul încearcă eventual să ne inducă în eroare și observarea altor grupuri de gesturi ne poate confirma bănuiala.

Gesturi care trădează plictiseala.

Când cel care ascultă începe să-și folosească mâna ca suport pentru cap, înseamnă că a apărut starea de plictiseală. Gradul de plictiseală al celui care ascultă este legat de modul în care brațul și mâna sa sunt utilizate ca suport al capului. Putem afirma că este vorba de plictiseală maximă și lipsă totală de interes atunci când capul este sprijinit în întregime în palmă.

Bătaia în masă cu degetul și tropăitul sunt interpretate frecvent de oratorii profesioniști ca semnale negative ale plictiselii. În realitate ele sunt semne ale nerăbdării. La astfel de semnale, vorbitorul trebuie să recurgă la o schimbare strategică a discursului său.

Gestul plictiselii nu trebuie confundat cu un gest asemănător - mâna închisă așezată pe obraz, adesea cu degetul arătător ațintit în sus - care exprimă o apreciere pozitivă și interes din partea celui care ascultă.

Gestul încrucișării brațelor.

Acest gest exprimă aproape întotdeauna o atitudine defensivă sau negativă. Este imaginea deosebită a omului care, ajungând în mijlocul unor necunoscuți (la mitinguri, conferințe, etc.) se simte stingherit sau nesigur.

Dacă la o întâlnire în doi, partenerul nostru își încrucișează mâinile, este corectă presupunerea că am spus ceva cu care respectivul nu este de acord, chiar dacă, verbal el acceptă spusele celuilalt. Atâta timp cât se păstrează gestul brațelor încrucișate, se menține și atitudinea negativă.

Gestul complet de încrucișare a brațelor însoțit de palmele strânse în pumn indică o atitudine ostilă și defensivă. Față de asemenea situații este nevoie de o atitudine de supunere, cu palmele deschise întoarse în sus, pentru a afla cauza acelor gesturi ostile.

Gestul clătinării din cap exprimă de cele mai multe ori încuviințarea. Este un gest pozitiv care în cele mai multe culturi semnifică "DA". Mișcarea capului de la dreapta la stânga (ceea ce în cele mai multe culturi semnifică "NU") în Sri Lanka semnifică de asemenea aprobarea, acordul.

Poziția corpului comunică în primul rând statutul social pe care indivizii cred că îl au sau vor să-l aibă relativ la alții. Urmărirea posturii corpului furnizează informații și despre atitudine, emoții, grad de curtoazie, căldură sufletească.

O persoană care domină tinde să țină capul înclinat în sus, iar cea supusă, în jos. În general, aplecarea corpului în față semnifică interesul față de interlocutor, dar, uneori și neliniște, preocupare. Poziția relaxată, înclinat pe scaun pe spate, poate indica detașare, plictiseală sau autoîncredere excesivă și apare la cei care consideră că au statut superior interlocutorului.

Limbajul spațiului

Antropologul american Edward Hall a pus prin lucrările sale bazele teoriei limbajului spațiului și a unei științe numită PROXEMICA.

Cercetări comportamentale au pus în evidență faptul că fiecare dispune de un teritoriu al său, de un spațiu al său, pe care îl percepe ca fiind o prelungire a propriului corp. Chiar mai mult, Dr. Hall a descoperit un anumit spațiu aerian în jurul corpului unei persoane.

Omul dispune, ca și animalele, de propria sa suprafață de supraviețuit, a cărei rază depinde de factorii culturali în care își desfășoară viața și în care propriul comportament se manifestă într-un mod particular. Această rază numită distanță de comunicare se menține în funcție de relațiile cu alții și depinde de statutul social al persoanei în cauză. Distanța de

comunicare este împărțită în cinci distanțe zonale cu granițe variabile în funcție de factorii de mediul cultural.

Apropierea exagerată în raport cu interlocutorul poate comunica amenințare sau relații de natură strict personală, în timp ce depărtarea excesivă poate comunica aroganță, importanță, statut social superior. Cu cât o persoană este mai importantă, cu atât va tinde să aleagă o masă de birou mai mare, care impune o distanță mai mare față de interlocutor.

În concluzie, comunicarea nonverbală reprezintă un aspect foarte complex al comunicării. Acest sfârșit de secol și de mileniu va impune sigur, la nivel global comunicarea nonverbală ca unul din elementele fundamentale ale instrucției oficiale, pentru că importanța și impactul ei în comunicarea interumană nu mai trebuie demonstrate.

La întrebarea “Se poate falsifica limbajul trupului?”, răspunsul corect este: “În mod normal, nu!”. Însă, prin exerciții sistematice de ani de zile, comunicarea nonverbală se poate utiliza ca instrument de persuasiune. Printre cei mai valoroși în încercarea de falsificare a limbajului trupului sunt politicienii.

Falsificarea limbajului trupului este dificilă, pe o perioadă mai mare de timp, aproape imposibilă. Însă, merită încercat, prin exerciții sistematice, eliminarea acelor gesturi și semnale nonverbale care transmit mesaje negative, și încercat utilizarea gesturilor deschise care transmit semnale pozitive, întrucât acest fapt va facilita o mai bună comunicare între indivizi.

2.2.2. Argumentația

a) Modalități și tehnici de argumentare

În procesul de comunicare între parteneri, schimbul de informații are ca finalitate convenirea unei soluții la o problemă. În susținerea punctului său de vedere fiecare partener își organizează expunerea în forma unui sistem complex, deschis, de argumente.

Argumentarea apare în procesul comunicării în momentul în care o persoană posedând o idee dorește să “construiască” în mintea altei persoane o convingere care să declanșeze un anumit comportament sau acțiune.

Scopul ei final nu este doar desprinderea unor concluzii privind anumite premise ci obținerea adeziunii interlocutorului la ideea prezentată. Teoria argumentării urmărește “stadiul tehnicilor discursive permițând provocarea sau creșterea adeziunii la tezele care le soliciță asentimentul”.

Abordarea logică în argumentare pune accentul pe capacitatea interlocutorului de analiză, sinteză, generalizare, în timp ce abordarea afectivă apelează la capacitatea interlocutorului de a trăi, de a simți mintal evenimentul descris în imaginația sa. Abordarea combinată pornește de la enumerarea tezei într-o formă care să trezească interesul partenerului, continuă cu fapte și argumente care susțin teza și eventual cu respingerea contraargumentelor, încheindu-se cu o concluzie logică, care să asigure adeziunea emotivă a partenerului.

În programul negocierii, argumentarea constituie un procedeu tactic principal, prin care partenerii își susțin interesele și obiectivele proprii. Spre deosebire de argumentare, în general, în cadrul negocierii accentul este pus pe avantajele partenerului. Regula de aur a argumentării constă în a nu presupune că partenerul știe de la început tot ce are de câștigat din tranzacție. Argumentul reprezintă un șir de afirmații din care una (concluzia) este prezentată ca adevărată, întrucât decurge în mod logic din alte informații considerate adevărate.

Structura argumentului cuprinde:

- o enunțuri suport sau premise (temeiuri, dovezi, rațiuni, fapte, suporturi, date);
- o indicatori logici (raționamente, principii generale, reguli de logică);
- o enunțul concluziei (calificative și eventual rezerve).

Trăinicia (puterea) unui argument depinde de doi factori:

- credibilitatea premiselor (veridicitatea faptelor) și
- validitatea raționamentului (corectitudinea lui).

Eficacitatea argumentării constă în “capacitatea de a convinge exprimată în intensitatea cu care se aderă la argumentul respectiv”.

Regulile de tehnică a argumentării se referă la:

1. regula stabilizării – afirmațiile asupra cărora s-a căzut de acord nu trebuie readuse în discuție;
2. regula continuării – aspectul discutat trebuie aprofundat până la realizarea unui acord minim, altfel discuția nu poate avansa;
3. regula abandonării temporare a unor aspecte – în care opiniile sunt divergente spre a se reveni asupra lor mai târziu, când negocierea a progresat în alte aspecte;
4. regula limitării întrebărilor și solicitărilor de justificare, privind pozițiile avansate, trebuie să se înceteze odată cu momentul acceptării propunerilor partenerului;
5. regula înțelegerii – trebuie să existe în minim de acord asupra tezelor avansate de cei doi parteneri;
6. regula redistribuirii argumentelor – dacă o anumită ordine a argumentelor nu a adus acordul este de preferabil ca o altă ordine să conducă la obținerea acestuia;
7. regula substituirii argumentelor – un argument sintetic trebuie prezentat prin substituirea lui cu argumente componente.

Reguli de urmat în organizarea argumentării:

Orice argumentare este precedată de întocmirea unui ***plan de argumentare***, de selectare a ideilor și realizarea lor în funcție de particularitățile partenerului, pornindu-se de la premisa că nu se vând mărfuri ci idei. ***Planul trebuie să aibă în vedere:***

- enunțarea concluziei;
- definirea termenilor cu care se operează;
- clasificarea obiectivelor urmărite prin acțiunea sugerată;
- pregătirea justificărilor, raționamentelor și ierarhizarea lor din punct de vedere logic și al impactului psihologic;

- identificarea problemelor și anticiparea obiecțiilor;
- găsirea celor mai bune soluții la aceste probleme și obiecții;

În organizarea argumentării trebuie avute în vedere aspectele:

- relevanța – prezentarea tuturor faptelor și datelor necesare;
- asigurarea prin demonstrare a valabilității argumentelor;
- prezentarea argumentelor într-un limbaj accesibil partenerului;
- construirea argumentelor în funcție de personalitatea partenerului;
- prezentarea argumentelor ofertei de pe poziția partenerului;
- limitarea argumentelor la un minim necesar;
- prezentarea argumentelor într-o formă politicoasă, evitând contrazicerea clientului într-o manieră brutală;
- ordonarea argumentelor într-o secvență logică și clară;
- argumentele să fie veridice și verosimile;
- maniera de prezentare a argumentelor să evite iritarea partenerului și apariția unor atitudini de rezistență;
- antrenarea partenerului la dialog prin întrebări și răspunsuri verificând cum acesta urmărește și acceptă argumentele;
- argumentația să aibă forța de persuasiune care să creeze convingeri corespunzătoare în mintea partenerului;
- evitarea superlativelor și exagerărilor pentru produsul propriu și compararea cu prudență față de produsele concurenței, bazată pe fapte și elemente bine verificate în prealabil;
- evidențierea calităților produsului nu numai prin prisma caracteristicilor tehnice, ci pornind și de la utilizarea acestuia de către partener;
- respingerea obiecțiilor partenerului fără a-i trezi ostilitatea, într-un mod convingător și pe bază de date și fapte;
- menținerea trează a atenției partenerului;
- crearea dorinței partenerului de a poseda produsul oferit prin dezvoltarea convingerii sale că acest produs răspunde necesităților sale specifice;
- finalizarea argumentării prin semnarea contractului.

Elemente care pot asigura succesul argumentării

Claritatea:

- o descrierea clară a modului de funcționare, utilizare și a avantajelor cumpărării produsului;
- o divizarea problemei în părți ușor de expus și de urmărit;
- o verificarea permanentă dacă partenerul a înțeles problemele expuse;
- o invitarea la cooperare a partenerului;
- o sublinierea permanentă a avantajelor;
- o cunoașterea perfectă a limbii străine și a subtilităților acesteia;
- o ilustrarea cu mostre, fotografii, cataloage.

Menținerea trează a atenției partenerului:

- o psihologii au demonstrat că ascultătorii își amintesc doar 10% din informațiile pe care le aud;

- ceea ce se spune cu o voce schimbată se reține mai ușor;
- schimbarea ritmului de vorbire;
- respectarea unor momente de pauză pentru imprimarea mai bună a argumentului în mintea partenerului;
- revenirea pe parcurs, asupra punctelor ce nu au fost înțelese;
- utilizarea unor fraze scurte și precise pentru a evita confuziile și neînțelegerile.

Participarea partenerului:

- partenerul își va aminti în proporție de circa 65% ce a văzut și a auzit, în proporție de circa 90% din lucrurile pe care le-a văzut și auzit și la care a participat efectiv;
- crearea posibilității ca partenerul să acționeze, utilizeze și manipuleze produsul.

Declanșarea dorinței de cumpărare:

- partenerul trebuie adus în stadiul de a recunoaște că produsul oferit îi este necesar și că ar dori să-l posede. Aceasta constituie “mica decizie”, însă vitală pentru vânzător;
- se va încerca canalizarea, în mod progresiv, adoptarea unor decizii mici care să conducă la luarea deciziei finale;
- se va canaliza apoi discuția asupra problemelor de calitate, specificații și apoi asupra acelor cu caracter comercial, inclusiv prețul.

De asemenea, negociatorul comercial trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- cu cât dorim să fim mai convingători, cu atât trebuie să facem mai puține afirmații, întrucât partenerul poate răspunde la întrebare în mod negativ și acest lucru va trebui evitat;
- răspunsul la o poziție negativă trebuie să fie nu o contraafirmație, ci o întrebare politicoasă, care îl obligă pe partener să-și precizeze punctul de vedere;
- fiți un bun ascultător al ideilor spuse de partener și în special al unor cuvinte sau idei ce sunt repetate și care caută să sintetizeze esența mesajului transmis; unele persoane trebuie să înceapă să asculte;
- rămâneți atent, pentru că în acest fel se pot sesiza unele aluzii sau idei vag conturate, dar de mare importanță;
- luați un minimum de note: studiile arată că viteza de înțelegere este de 3-4 ori mai mare decât cea de vorbire; aceasta sugerează ideea existenței unei disponibilități de timp, la cel ce ascultă față de cel vorbește, disponibilitate care poate fi utilizată pentru procesul de analiză simultană a elementelor de comunicare și de notare a unora din acestea;
- respectați liniștea sau premisele, care reprezintă o nevoie de reflexie și evitați reluarea conversației în aceste momente;
- acceptați privirile partenerului, pentru că inteligența privirii creează un climat de încredere și permite comunicarea;
- feriți-vă de mimicile și reacțiile spontane, care pot influența cursul și direcția de desfășurare a dialogului;

- scopul argumentării îl reprezintă aderarea partenerului la ideile care-i sunt expuse, ceea ce implică sensibilizarea, atât a resorturilor afective, cât și a celor raționale ale acestuia;
- în majoritatea cazurilor în care argumentăm este prezent elementul afectiv, chiar dacă cel logic este predominant; ceea ce face ca uneori argumentarea să nu-și atingă țelul nu este lipsa de logică ci prezența elementului afectiv (“s-ar putea să ai dreptate, dar nu ne-ai și convins”);
- interesul pentru cele transmise de noi trebuie să fie suscitât încă de la început, prin modul în care reușim să realizăm acordul dintre subiectul pe care-l abordăm și valorile acceptate de partener;
- încă de la începutul tratativelor este necesar să se identifice punctele în care există un acord între noi și partener, ele constituind baza de plecare în realizarea unui consens; de asemenea, este necesară și analiza părerilor divergente, pentru a li se stabili cauzele și soluțiile, de multe ori cauza acestora o poate constitui un dezacord de idei, o formulare neprecisă sau ambiguă, care dacă este cunoscută poate fi înlăturată;
- o condiție a unei argumentări eficiente este imaginea pe care ne-am format-o în legătură cu partenerul și care ar urma să fie cât mai apropiată de realitate;
- argumentele utilizate de noi trebuie să fie diverse, în funcție de diversitatea echipei partenerului, care recepționează mesajul.

Atitudini care influențează argumentarea

Favorabile:

- pare entuziast dar realist;
- calm, serios, cumpătat;
- vorbește clar și cu convingere;
- explică cu atenție fiecare punct pentru a fi înțeles;
- își dă silința să placă partenerului;
- dă dovadă de erudiție și cunoștințe solide privind produsul și piața mondială;
- face numai promisiuni pe care are șanse să le ducă la îndeplinire;
- arată că se gândește la satisfacerea necesităților partenerului.

Nefavorabile

- iritabil și nesian;
- emotiv, vorbind într-o manieră ezitantă sau exuberantă;
- dă explicații superficiale;
- pare extrem de nerăbdător să încheie contractul;
- vorbește de rău toate produsele firmelor concurente de pe piață;
- face promisiuni extravagante și are pretenții exagerate;
- apare egoist, arată că-l interesează numai satisfacerea interesului propriu sau al firmei sale;

Utilizarea auxiliarelor în procesul argumentării

În procesul argumentării pot fi utilizate o serie de **materiale** ca:

- broșuri, cataloage, fișe tehnice, eșantioane, tabele, grafice, statistici, fotografii ale utilajelor, fotocopii de pe comenzi primite de alți parteneri, certificate de calitate elaborate de laboratoarele de specialitate, articole publicate în presă sau reviste de specialitate;
- dacă partenerul dă semne că ar fi dispus să încheie contractul se va elimina rapid auxiliarul, scopul fiind de a încheia un contract nu de a ține o conferință;
- specialistul trebuie să se obișnuiască cu manipularea auxiliarelor înainte de întrevedere, pentru ca totul să decurgă perfect;
- în cursul demonstrației, partenerul va fi invitat să participe la aceasta;
- pentru produsul care va fi înlocuit se vor arăta elementele negative: demodat, ineficace, randament scăzut.

Recomandări privind sporirea eficienței argumentării:

- vorbește mai puțin și ascultă mai mult;
- nu întrerupe partenerul, întrucât blochează comunicarea și irită;
- vorbește calm și cu convingere, evită să fi beligerant;
- nu te grăbi să-ți expui primul punctul de vedere;
- reformulează obiecțiile partenerului imediat ce ești sigur că le-ai înțeles;
- identifică aspectele esențiale și urmărește-le cu perseverență;
- nu face divisiuni inutile și temperează și eventual tendința a partenerului spre acestea;
- manifestă, de câte ori este posibil, opinia “pentru” punct de vedere și evită poziția “contra” pornind de la ideea că oamenii preferă cooperarea conflictului;
- accentuarea argumentării este facilitată când se evidențiază dorința acordului.

Elemente de argumentare a prețului

- Documentația de preț – trebuie să fie foarte bine pregătită în prealabil (cotații, prețuri ale concurenței, prețuri de licitații, cotații la burse, comparații).
- Discutarea prețului – poate fi abordată în cursul sau în faza finală a tratativelor, în funcție de produsul oferit, partener, conjunctură, dar de regulă după negocierea tuturor clauzelor contractului, care pot influența prețul.
- Cu cât partenerul are nevoie mai mare de un anumit produs, cu atât va fi mai ușor să se abordeze problema prețului.
- Psihologic, prețul nu trebuie prezentat ca o mărime absolută. Chiar cel mai mic preț prezentat în matrice absolută pare mai mare decât este în realitate.
- Este preferabil ca la început să se discute necesitatea și interesul partenerului pentru produs.
- Se va demonstra în continuare că produsul oferit satisface necesitățile și exigențele partenerului.
- Se va face o comparație a produsului oferit cu produse cu caracteristici inferioare, care sunt prezente pe piață. În acest sens, cunoștințele solide tehnice, economice și asupra concurenței, sporesc eficacitatea argumentării.
- Se vor arăta avantajele economice ce decurg din achiziționarea produsului.
- Se va aștepta momentul când cumpărătorul din proprie inițiativă se va interesa de preț. Acesta este un semnal al interesului față de produs.
- Dacă produsul se prezintă la cererea partenerului, acest lucru trebuie făcut fără rețineri sau șovăieli, subliniindu-se avantajele ce decurg pentru partener din achiziționarea lui.

- În cazul în care se prezintă o gamă de prețuri, este oportun să se înceapă cu prețul cel mai ridicat. Este mai ușor de coborât decât de ridicat.
- Prețul este un element important al vânzării. În cazul în care partenerul dorește discutarea în amănunt a prețului, acesta se va justifica nu pornind de la materii prime, cheltuieli de producție, ci prezentarea va urmări dovedirea utilității și eficienței pe care o va aduce partenerului.

În acest sens se va face:

- ✓ O comparație cu produse asemănătoare de pe piață dar care au un preț mai ridicat;
- ✓ Se va prezenta un raport cu economiile pe care le-ar obține partenerul odată cu achiziționarea produsului;
- ✓ Va fi evidențiat în contextul în care, datorită inflației și a altor factori, în perioada următoare (6-12 luni), prețul produsului va crește vertiginos;
- ✓ Specialistul nu are voie să considere prețul pentru produsul pe care-l oferă ca fiind “prea mare”. Există produse “prea scumpe?” Răspunsul este “prea scumpe în raport cu ce?”;
- ✓ Demonstrarea avantajelor produsului, a unor calități sau performanțe deosebite ale acestuia;
- ✓ Minimalizarea diferenței față de prețurile concurenței, raportat la valoarea totală a tranzacției și a celorlalte elemente contractuale;
- ✓ Folosirea unităților de măsură adecvate cu scopul de a atenua impactul psihologic;
- ✓ Amortizarea – în cazul prețurilor la mașini, utilaje, prețurile se raportează la întreaga durată de funcționare a produsului;
- ✓ Analogia, respectiv compararea prețului cu cheltuielile din alte domenii de activitate ale partenerului;
- ✓ Sublinierea caracterului relativ al prețului față de avantajele ce urmează să le obțină;
- ✓ Alegerea condițiilor de plată preferate de cumpărător;
- ✓ Satisfacerea necesităților urgente ale cumpărătorului;
- ✓ Căutarea și contactarea cumpărătorului din proprie inițiativă oferă condiții mai bune de negociere a prețului în comparație cu tranzacțiile în care inițiativa aparține partenerului.

b) Tehnica contra-argumentării

Nici chiar un negociator cu experiență nu va accepta fără rezerve argumentele partenerului, chiar dacă în principiu este de acord cu acestea. Contra-argumentele reprezintă prezentarea și apărarea propriului punct de vedere, ca urmare a prezentării și argumentării unui alt punct de vedere de către partenerul de negociere. Indirect, propriul punct de vedere este apărat prin respingerea argumentelor partenerului, criticarea premiselor sau procedeele logice prin care s-a ajuns la o anumită concluzie, respectiv prin exprimarea de obiecții față de oferta partenerului și modul cum aceasta a fost argumentată.

Contra-argumentarea începe cu:

- analiza atentă a argumentelor partenerului și identificarea ideilor care formează concluziile, și evidențierea efectelor acestora asupra desfășurării și finalizării negocierii;
- cercetarea structurii argumentelor partenerului și a punctelor slabe a acestora;

- construirea propriilor argumente prin utilizarea atât a suporturilor prezentate de partener, cât și date și premise noi;
- comunicarea contra-argumentelor, prezentarea concluziilor proprii și sublinierea efectului acestora;
- verificarea înțelegerii și acceptării de către partener a contra-argumentelor prezentate.

Trebuie menționat faptul că nu este indicat ca imediat după o propunere a partenerului să fie făcută o contra-propunere, întrucât în această perioadă partenerul manifestă cea mai slabă receptivitate față de alte puncte de vedere, el fiind angajat în susținerea propriei sale poziții și considerând o contra-propunere ca o manifestare a dezacordului cu propria sa propunere sau ca o intenție de blocare a negocierii. O metodă eficientă de construire a obiecțiilor se bazează pe evidențierea modalităților de argumentare. În acest sens se pot identifica:

- argumentarea bazată pe generalizări pripite;
- argumentarea prin care se atacă partenerul cu ideile sale;
- argumentarea bazată pe lipsa de cunoaștere a aspectului discutat și pe solicitarea de a fi dovedit de interlocutor contrariul celor susținute;
- argumentarea prin repetarea aceluiași idei în concluzie;
- argumentarea circulară, care ajunge la ideea inițială după un șir de argumente contradictorii;
- obiecția se poate adresa concluziei argumentului (argument ambiguu, nerealizabil, nesemnificativ, contradictoriu).

2.2.3. Combaterea obiecțiilor partenerilor

Obiecțiunile, din punct de vedere comercial, sunt argumente pe care cumpărătorii le folosesc pentru a-și manifesta dezacordul față de unele aspecte privind vânzarea de produse sau servicii. Aceste obiecții sunt factori de iritare între ambele părți. Se disting trei feluri de obiecții:

- o obiecții propriu-zise;
- o pretexte;
- o prejudecăți.

Pretextele sunt cauze aparente pentru disimularea motivului adevărat. Prejudecățile sunt păreri preconcepute. Lipsa de obiecții nu înseamnă întotdeauna motive de liniște, căci de multe ori, lipsa acestora înseamnă adoptarea de către cumpărător a deciziei de a nu cumpăra.

Problema care se pune este cum trebuie să se reacționeze la obiecții? În foarte multe cazuri, problema se tratează neprietenos, fără elan, în mod absent și cu frică pentru discuții, pe baza unor temeri nejustificate că firma a mai pierdut un client. În cazul obiecțiilor, promovarea este aceea care scoate în evidență cele cinci motive de bază pentru rezolvarea reclamațiilor și a oricăror obiecții.

Aceste motive sunt:

- dorința de a păstra clientul;
- dorința ca prin acest client să ajungi la alți cumpărători;
- dorința de a păstra bunele relații ale firmei;
- dorința de a forma și păstra o imagine bună a firmei pe piață;
- fermitatea de a învăța din greșeli.

Treptele obiecției – model

Modelul comportă mai multe trepte. În cazul când nu se stăpânesc discuțiile și când tehnica întrebărilor nu este folosită corespunzător, discuțiile generează o nouă obiecție și problema se reia de la început.

Profesorul R.H. Ruhleder, în cadrul mai multor seminarii cu peste o mie de cadre comerciale interesate, a stabilit douăsprezece reguli de urmat în cadrul discuțiilor – răspuns la obiecții.

1. Partenerul trebuie ascultat cu atenție. Trebuie creată partenerului șansa de a explica complet. Când există anumite motive de întrerupere, aceasta trebuie făcută cu amabilitate, nemenționând: “Să nu uitați ideea, aș dori doar să spun...”.
2. Trebuie să aveți o convingere intimă pozitivă. Partenerul trebuie să aibă de la început impresia că are cu cine să discute și poate să discute de la om la om.
3. Atenție la poziția corpului.
4. Luați notițe referitor la ceea ce spune clientul. Prin aceasta dovediți de mult vă interesează rezolvarea cazului.
5. Căutați să gândiți în termeni pozitivi și amabili. În loc să spuneți: “Domnule client, deoarece m-ați înțeles greșit...” este recomandabil să spuneți: “Domnule client, deoarece eu m-am exprimat greșit...”.
6. Trebuie să vă exprimați scurt și precis.
7. Verificați-vă modul de a pune întrebări. Folosiți tehnica întrebărilor pentru a nu se ajunge la generări de noi obiecții. Înlocuiți observațiile și constatările prin întrebări.
8. Verificați singuri obiecțiile clientului. Clientul trebuie să rămână cu impresia că pentru dumneavoastră el este persoana cea mai importantă.
9. Trebuie să vă identificați cu firma ce o reprezentați, cu problemele ei.
10. Subliniați că reclamația sau obiecția respectivă este singulară. Evitați să spuneți: “Firma X nu a văzut problema în mod așa de tragic ca și dumneavoastră!” sau “Acest lucru ni se întâmplă des!”.
11. Introduceți formulele de scuze și de mulțumire.
12. Rezultatul final trebuie să fie pozitiv și avantajos de ambele părți.

Unele dintre aceste reguli au mai fost tratate anterior, dar s-au menționat din nou pentru a avea un cadru complet de urmat, avându-se în vedere importanța rezolvării obiecțiilor, ce rezultă din cele cinci motive de bază.

2.3. Finalizarea negocierilor

Momentul deciziei și încheierii tratativelor este unul pentru care s-a depus o muncă foarte anevoioasă desfășurându-se fără a avea certitudinea că acordul se va încheia pozitiv.

Pentru ca un partener să ia decizia pentru finalizarea negocierilor, trebuie să înțeleagă bine avantajele aduse de produsul respectiv. Pe lângă aceste avantaje partenerul trebuie să aibă încredere în produs, în vânzător, în firmă și să poată justifica decizia lui. Decizia se poate lua mai repede decât anticipau partenerii, întârzierea nejustificată a finalizării înseamnă pierdere de timp și implicit și bani.

Finalizarea negocierilor este momentul de încununare a eforturilor depuse de participanții la tratative, a întregii lor activități desfășurate. Finalizarea tratativelor stabilește dacă fiecare partener este mulțumit sau nu cu rezultatele pe care le-a obținut în timpul negocierilor. Finalizarea se concretizează într-un contract scris, o comandă fermă, un aide memoire, sau prin acorduri tacite.

a) Semne care “trădează” acordul de voință al părților

Primul grup de semnale îl constituie comportamentul non-verbal, schimbările de atitudine sunt un indiciu că se întâmplă ceva (din volubil devine tăcut, din agitat devine calm, etc.) adică este pe punctul de a lua o decizie.

Studiind gesturile partenerului, poziția, mimica, fizionomia, putem să ne dăm seama de atitudinea partenerului. Descoperim cu o ușurință mai mare obiectivele urmărite sau în ce fază a procesului de gândire se află partenerul, dacă simulăm substituirea rolului nostru cu cel al oponentului.

Negociatorul trebuie să pornească de la formularea gândirii și ordonarea argumentelor sale continuând cu întrebarea “ce ar face el în locul partenerului” ce atitudine ar adopta în locul lui și ce contra-argumente prezintă, el fiind convins că pe parcursul tratativelor va exista și se va găsi acea cale de înțelegere.

Simularea substituirii este indicat să se adopte chiar în situații de tensiune a negocierilor, invitându-l pe partener să asculte cum ar proceda dacă s-ar afla în locul lui, accentuând avantajele ce îi pot reveni din respectiva afacere, în cazul în care ar fi încheiată, și pierderile pe care le-ar suporta dacă renunță la ea.

b) Decizia-componentă principală a finalizării negocierilor

Negociatorul are nevoie de prezența de spirit, de clarviziune, de simț al oportunității pentru a sesiza momentul concluziei. În afară de comportamentul non-verbal, există și alte elemente, dar, care aparțin comunicării negocierii, arătându-ne că partenerul este gata să ia o decizie: întrebări cu privire la preț, condiții de plată și livrare, condiții de garanție și service, etc. Folosirea abuzivă a unor avantaje minore, nu este recomandabil a fi aplicată în raport cu partenerul.

Pentru ca decizia să se ia mai repede se pot utiliza următoarele metode:

a) tehnica finalizării condiționate – cumpărătorul se oferă să cumpere o cantitate mai mare sau o calitate inferioară, dacă prețul va fi redus cu un anumit procent;

b) tehnica ofertei adecvate – vânzătorul află ce preț ar fi dispus să plătească partenerul pentru o marfă “ideală” apoi încearcă să vândă la acest preț produsul sau cantitatea reală;

c) tehnica bugetului limitat – cumpărătorul se arată interesat de produs dar, declară că nu are la dispoziție decât un anumit buget;

d) tehnica ofertei ultime (finale) – are un caracter de ultimatum. În cazul în care se revine asupra propunerii anterioare, afectează onoarea, profesionalismul și credibilitatea celui care o folosește;

e) tehnica întrebării directe – formulată “în ce condiții sunteți dispuși să încheiați tranzacția?”. Aceasta oferă date certe despre intențiile partenerului.

f) tehnica întrebării agresive – sunt utilizate pentru a elimina autocontrolul adversarului pentru a masca un răspuns delicat sau pentru a-l determina la o mișcare mai puțin elaborată. Acestea pot fi provocatoare având un grad superior de agresivitate, dar cer o precizie mai mare (vreți să negociați sau vă mențineți poziția?).

Condițiile comunicării orale, pentru finalizarea rapidă a negocierilor sunt: inteligibilitatea, perspicacitatea și calitățile native de a flata și de a fi cât mai convingător. Aceste calități native ridică calitatea dezbaterii și grăbește momentul acordului.

Finalizarea negocierilor se mai poate face prin aprobare tacită, afirmație continuă, narațiunea unei situații asemănătoare, preferințele, bilanțul, surprindere.

Finalizarea negocierii este momentul de încununare a eforturilor depuse de participanții la tratative pe parcursul întregii activități desfășurate.

Concretizarea negocierii se face într-un: contract scris, o comandă fermă sau un aide-memoire.

Datorită obligațiilor asumate de fiecare partener, negocierea nu se termină cu parafarea și sărbătorirea evenimentului. Urmează munca de punere în aplicare și controlul angajamentelor asumate.

CAPITOLUL III

STRATEGII, TEHNICI, TACTICI ȘI STILURI DE NEGOCIERE

3.1. Strategii, tehnici și tactici în tratativele comerciale

Pentru a-și atinge scopurile propuse, negociatorii recurg la folosirea unor instrumente multiple, instrumente grupate în trei categorii generice: strategii, tehnici, tactici.

Lucrările de specialitate, extrem de numeroase, tratează aceste instrumente pe larg, opiniile autorilor lor fiind, de cele mai multe ori, diferite. Există o serie întreagă de teorii și concepții referitoare la strategii, tehnici și tactici, sferile lor interferând la anumiți specialiști, iar la alții neregăsindu-se deloc. Datorită multitudinii acestor concepții, ne vom opri la opinia lui **Christophe Dupont**, prezentată în lucrarea sa “*Negocierea: conduită, teorie, aplicații*”, lucrare de referință în domeniul negocierii.

Potrivit acestui autor, strategia cuprinde trei componente majore: o viziune de ansamblu, obiectivele propuse și mijloacele ce vor fi utilizate, mijloace numite vectori. Strategia răspunde la întrebarea “ce trebuie făcut”. Ca o continuare a acesteia, tehnicile vor răspunde la “cum trebuie făcut”, avându-se în vedere obiectul negocierii, iar tacticile la “cum trebuie făcut într-un moment anume”, ținându-se cont de împrejurările imediate. Se observă astfel, că doar strategia și tehnicile pot fi planificate în avans, tacticile fiind în totalitate spontane, depinzând de abilitatea celui care negociază, ca și de experiența acestuia.

3.1.1. Tipuri de strategii

În negocierile importante, cu o miză mare, alegerea strategiei potrivite reprezintă pasul major către succes. Ea constituie înainte de toate un act de reflecție și abia apoi, o acțiune propriu-zisă. Trebuie să ținem de asemenea cont că strategia nu are nici un sens decât dacă este plasată într-un anumit context și dacă i se opun strategii adverse. Sintetizând numeroasele definiții întâlnite în lucrările de specialitate, se poate spune că strategia cuprinde ansamblul obiectivelor urmărite în procesul negocierii, căile și modalitățile posibile de atingere a acestor obiective și resursele disponibile pentru realizarea lor.

Potrivit lui Cristophe Dupont gândirea strategică prezintă mai multe aspecte:

A) Fixarea priorităților și a obiectivelor

Orice negociator trebuie înainte de toate să-și fixeze o agendă a negocierii. Dacă sunt multe puncte de discutat, cel mai înțelept ar fi să se înceapă cu tratativele.

Unii negociatori preferă să înceapă cu problemele cele mai grele, alții preferă să grupeze punctele de discutat pe categorii logice. Oricare ar fi modalitatea aleasă, trebuie să corespundă scopurilor avute în vedere.

Obiectivele pot fi grupate și în funcție de priorități:

- cu prioritate ridicată: aici sunt grupate problemele esențiale, pe care dacă nu le rezolvăm în favoarea noastră, va trebui să părăsim negocierea;
- cu prioritate medie: sunt grupate punctele ce ar trebui să fie rezolvate în avantajul nostru. Dacă nu o vom face, acest lucru ar putea crea mari nemulțumiri.
- cu prioritate scăzută: aspecte pe care eventual le-am putea câștiga. Cu siguranță ne-ar plăcea să le rezolvăm în favoarea noastră, dar va trebui să fim pregătiți să le sacrificăm în favoarea celor din prima categorie.

B) Orientarea negocierii sau viziunea de ansamblu

Aceasta depinde de specificul situației ce precede negocierea, de opțiunile posibile, de riscurile și constrângerile pe care le implică afacerea în cauză.

Negociatorii distructivi vor fi pregătiți să adopte un ton care va deteriora atmosfera încă de la început, adoptând poziții agresive. Ei vor fi gata să utilizeze amenințări, să acuze și să întrerupă partenerii de discuție, interogându-I referitor la autoritatea lor de a negocia. Ca rezultat, temperatura va crește și discuția va degenera într-un joc în care fiecare va încerca să marcheze cât mai multe puncte. Negociatorilor distructivi nu le va păsa de interesele celorlalți, pentru ei negocierea fiind un concurs cu un singur câștigător.

În schimb, negociatorii constructivi își vor păstra calmul. Ei își vor afirma poziția cu calm și fermitate, aducând argumente logice, străduindu-se să creeze o relație funcțională.

C) Mijloacele de acțiune și cadrul negocierii

În primul rând negociatorul va pune la punct un “plan de bătaie”, căruia îi va asocia anumite modalități de susținere.

Apoi va alege cadrul de susținere. Adeseori apar întrebări de genul: unde ar trebui să negociem? La sediul nostru? La cel al clientului? Sau mai bine pe teren neutru? Fiecare loc are avantajele și dezavantajele sale.

Negociatorii sunt mai agresivi acasă. Se simt confortabil, au acces mai ușor la informații și la experți, pot programa chiar pauzele pentru cafea. Având controlul asupra întreruperilor, vor putea folosi timpul ca element de presiune. Avantajul de a negocia acasă este cel mai evident în negocierile internaționale. Străinii vor urma obiceiurile și normele locale, pe teritoriu străin fiind într-un mediu nefamiliar. Călătoriile pentru negocieri pot fi obositoare, mai ales în cazul diferențelor de fus orar.

Totuși un loc de negociere departe de casă nu este neapărat un dezavantaj. Cei care negociază acasă nu vor putea spune: “Trebuie să discut această problemă cu cei de la sediu”. Dacă motivează că nu au suficientă autoritate, putem spune: “De ce nu l-am invita și pe șeful dumneavoastră?”.

La rândul lui, un loc neutru se poate dovedi util. Fiecare parte tratează de pe poziții egale, și este ferită de întreruperile obișnuite ale biroului. Împrejurările noi facilitează o viziune nouă asupra unei probleme dificile.

Oricare ar fi locul de întâlnire, nu trebuie să neglijăm modul de organizare al ambianței. Este esențial să avem o cameră spațioasă, aerisită, bine ventilată și iluminată. Mobilierul trebuie să fie confortabil. Fiecăreia din cele două echipe de negociatori trebuie să li se aloce câte o cameră separată de pauză, dotată cu telefon și fax direct.

În final, dar nu în ultimul rând, trebuie formată echipa de negociatori, deși unii negociatori preferă să negocieze singuri, plăcându-le controlul pe care îl au asupra discuției, afirmând că echipele sunt adesea greoaie și imprevizibile.

De multe ori echipele sunt fragmentate, membrii se contrazic, se produc scurgeri de informații și se fac concesii neautorizate. Echipele ajung mai frecvent în impas și au nevoie de mai mult timp pentru a ajunge la un acord.

Cu toate acestea, o echipă bine organizată este dificil de învins. Chiar negocierea cea mai simplă ridică probleme complexe. Arareori se poate găsi un negociator care să poată vorbi, asculta, observa și gândi în același timp. Sarcinile trebuie distribuite. O echipă eficientă este un oponent formidabil.

Uneori, în negocierile mai ample, o parte va încerca să câștige un avantaj printr-o echipă mai numeroasă. Nu trebuie să echilibrăm numeric partea adversă. Important este ca echipa de negociere să fie bine antrenată, nu numeroasă.

D) Găsirea soluțiilor de schimbare sau de repliere

Aceasta este legată de posibilele schimbări de orientare pe parcursul negocierii.

Cristophe Dupont recomandă celor ce participă la negocieri, alegerea unei variante strategice. Conform autorului ***tipurile majore de strategii*** ce pot fi utilizate ca atare sau combinate și completate una cu cealaltă sunt:

➤ *Alegerea unei orientări predominant cooperativă sau a unei orientări predominant conflictuală*

În cadrul orientării de tip cooperativ, negociatorul recunoaște cealaltă parte ca fiindu-i un partener legitim, căruia nu-i contestă dreptul de a-și apăra interesele chiar dacă acestea sunt contrare.

Scopul urmărit nu este acela de a slăbi voința părții adverse, ci tocmai contrariul, pentru că acordul nu se poate obține decât prin efortul comun.

Climatul negocierii este un climat de încredere reciprocă unde fiecare face un efort de a pune accentul pe acele elemente convergente, evitând opozițiile abrupte de interese. Partenerii se informează reciproc asupra pozițiilor la care au ajuns și asupra modului în care înțeleg aceste poziții. Un asemenea spirit este evident propice obținerii unor soluții constructive creativității, căci fiecare negociază nu pentru a-și impune soluțiile adoptate în avans, ci pentru a găsi cea mai bună soluție comună ce are în vedere toate interesele, chiar dacă sunt contradictorii.

➤ *Alegerea unei orientări ofensive sau a unei orientări defensive*

Această alegere va fi influențată și de cea anterioară. O orientare conflictuală va determina, fără dubii, și o comportare ofensivă, pe când, orientarea de tip cooperativ ar putea genera, deși nu cu certitudine, un comportament defensiv.

O serie de autori grupează strategiile cuprinse în această categorie în strategii de tip “când” sau strategii privind momentul de acțiune și strategii de tip “cum și unde” sau strategii ale locului și modului de acțiune.

În cadrul primei categorii apar:

- * strategia obținerii sau a raționamentului “la rece”;
- * strategia răsturnării poziției;
- * strategia retragerii;
- * strategia simulacrului;
- * strategia surprizei.

În a doua categorie de strategii se include:

- * strategia asocierii;
- * strategia disocierii;
- * strategia hazardului;
- * strategia intersectării;
- * strategia participării;
- * strategia schimbării nivelelor, etc.

➤ ***Alegerea unei negocieri scurte sau a unei negocieri prelungite***

Această alegere are la bază utilizarea timpului ca element de forță, fiind în funcție de următoarele elemente: raportul dintre parteneri pe piață care poate fi echilibrat, de dominare, de dependență sau nesiguranță; de natura mărfii; de momentele conjuncturale; de gradul de presiune al tranzacției.

➤ ***Alegerea acordului parțial sau a acordului total***

Această opțiune se poate încadra fie în strategia de ansamblu, fie în cadrul tehnicilor alese, în funcție de importanța pe care o are în derularea negocierii.

Există o varietate de tipuri de acorduri cum ar fi cel pe termen lung, amânat sau condiționat de o conjunctură, scris sau verbal, cu clauză amănunțită sau redactat în termeni mai generali.

Atunci când nu se are în vedere obținerea unui acord imediat, utilizându-se amânările repetate, se urmărește de cele mai multe ori obținerea unor informații suplimentare despre cei cu care negociem. Riposta la această strategie se poate realiza brutal, prin întreruperea negocierii sau prin utilizarea aceleiași strategii.

Dorința ajungerii la un acord ferm în cazul termenilor conveniți în principiu, poate avea ca obstacole oboseala celor cu care negociem, apariția unor soluții alternative, fluctuații emoționale, etc.

➤ *Adoptarea unei atitudini conciliante sau a unei atitudini intransigente*

Strategia de a face prima concesie este utilizată când se dorește realizarea unui climat plăcut de negociere, reducerea tensiunii create, dezarmarea părții adverse sau asigurarea mișcării viitoare în cadrul negocierii, partea care face astfel prima concesie așteptând ulterior o concesie reciprocă. Există, însă, și un revers al medaliei, concesia făcută putând fi considerată ca un semn de slăbiciune.

3.1.2. Tehnici de negociere

Tehnicile folosite în negociere, definite ca proceduri ce urmează a fi folosite în desfășurarea discuțiilor cu scopul de a ajunge la obținerea acordului dorit, sunt larg tratate în lucrările de specialitate, variind de la autor la autor. Punctul de plecare în mai toate lucrările, însă, este clasificarea acestora în **tehnici integrative (cooperative)** și **tehnici distributive (manipulatorii)**.

A. Tehnici cooperative

Acestea sunt:

- 1. Tehnicile de “decupare”**
- 2. Tehnici de lărgire și de transformare**

1. Tehnici de decupare

➤ Negocierea “salam”

Această tehnică constă în abordarea problemei punct cu punct, pas cu pas în scopul atingerii acordului final. Deși aplicarea acesteia în practică necesită un timp ceva mai îndelungat, totuși efectele obținute nu sunt deloc de neglijat. Se instaurează un climat de succes, o relație interpersonală, favorabilă scopului urmărit.

➤ Tehnica bilanțului

Această tehnică descrisă de Christophe Dupont se bazează pe transparența avantajelor și costurilor reciproce ale celor două părți. Tehnica este formată din două etape:

- stabilirea “activului” părții adverse, sau pretențiile în termeni valorizatori pentru sine și penalizatori pentru noi;
- descrierea “pasivului” părții adverse sub forma echilibrului necesar (compensații de acordat sau cedat).

Negocierea de acest fel este dură dar echilibrată, cu condiția ca negociatorul să știe, pe de o parte să-l facă pe partener să se exprime și, pe de altă parte să fie el însuși în stare să argumenteze convingător.

➤ Negocierea “pachet” sau “lași tu, las și eu”

În acordul “pachet”, există mai multe șanse ca fiecare să-și atingă obiectivele, întrucât negocierea este abordată ca o cale pentru găsirea echilibrului global. Această tehnică poate fi aplicată dacă raportul de forță nu este prea inegal și dacă părțile doresc să coopereze. Ea reclamă o bună cunoaștere a intereselor reciproce sau, în caz de insuficientă informație, o stăpânire a tacticii întrebărilor adecvate.

2. Tehnici de lărgire și transformare

➤ Tehnica lărgirii câmpului negocierii

Prin abordarea negocierii dintr-un alt unghi, se poate lărgi sau transforma câmpul de întindere al acesteia.

Astfel se pot adăuga noi clauze, noi pretenții, pot interveni terți pe parcurs. O altă formă de punere în aplicare a acestei tehnici o constituie căutarea de compensații sau contrapartide, care pot diferi de obiectul negocierii.

➤ Tehnica transformării

Necesitând creativitate și voință de cooperare a ambelor părți, această tehnică poate fi considerată o variantă a primeia. Într-un moment critic al negocierii, cineva poate propune o nouă miză.

Ca exemplu în acest sens, o negociere pentru un contract cu o mar importantă se poate transforma într-o negociere de cooperare economică sau de “joint-venture”.

➤ Tehnica apelării la un terț

În cazul unei situații de impas, apelarea la un terț, unanim acceptat, poate reprezenta cea mai bună abordare a acestuia, confirmând importanța comunicării în procesul de negociere. Compromisurile și abordările diferite ale problemelor pot fi mult mai ușor de acceptat dacă vin de la o persoană care nu are nici un avantaj, care nu este implicată direct în negociere, întrucât nu reprezintă punctul de vedere al nici uneia din părți.

B. Tehnici distributive

Adeseori la masa tratativelor, negociatorii sunt nevoiți să recurgă la folosirea unor tehnici mai puțin “ortodoxe” pentru a-și atinge scopul propus. Acestea, fiind mai pe larg prezentate în lucrările de specialitate, s-ar părea că efectul surpriză este mai redus, deoarece ambele părți sunt informate cu privire la conținutul acestora. Aici, însă, intervin experiența și flerul negociatorilor, care pot aduce elemente de neprevăzut.

1. Tehnicile manipulării timpului

➤ Trecerea timpului

Timpul este un element de maximă importanță în derularea unei negocieri, fiind adesea utilizat în scopuri manipulatorii. Această tehnică poate fi utilizată în mai multe ipostaze:

- tragerea de timp ce poate pune la grea încercare răbdarea partenerului de tratative
- pauzele pot contribui la formularea unei noi strategii, la evaluarea progreselor realizate, la obținerea unor informații și instrucțiuni sau la recuperarea și odihna participanților.

Creativitatea negociatorului poate găsi multiple pretexte pentru a determina adversarii să facă pauze în timpul tratativelor, pauze de care să profite ulterior:

- tehnica “bel ami” prin care negociatorul își formulează foarte clar pretențiile, dar roagă partenerul să mai reflecteze și să nu răspundă pe loc.

➤ Scurtarea perioadei de negociere

Această tehnică se aplică în practică prin fixarea sau existența unui termen limită și constă în plasarea adversarului într-o poziție de constrângere temporală și acțională, făcându-l să creadă fie că trebuie să profite repede de ocazie, fie că trebuie să evite un pericol.

2. Tehnicile falselor concesi

➤ Tehnica concesiei limită

Prin această tehnică, un negociator abil poate să creeze o falsă impresie cu privire la punctul său de rezistență. Neputând identifica dacă această concesie este într-adevăr reală, partenerul nu poate contracara decât prin examinarea motivelor care stau în spatele ofertei și nu ofertă în sine.

➤ Tehnica celor patru trepte

Analizând situația, negociatorul își fixează patru soluții ierarhizate după propriul interes și șansele de acceptabilitate din partea partenerului:

- treapta a patra – soluție inacceptabilă pentru sine, prezentată numai de formă
- treapta a treia – soluție nu prea avantajoasă pentru sine, prezentată numai de formă
- treapta a doua – soluție acceptabilă pentru sine și, probabil pentru partener
- treapta întâia – soluție ideală pentru sine, dar dificil de admis pentru partener.

➤ Tehnica “prafului în ochi”

Deși această tehnică se poate contracara doar printr-o simplă verificare a informațiilor partenerului, deseori ea contribuie la obținerea unor bune rezultate, reclamând, însă multă finețe psihologică. De exemplu, partenerul cere o concesie care nu reprezintă mare lucru. Negociatorul, în loc să i-o acorde imediat, utilizează un subterfugiu, supralicitând valoarea concesiiei cerute.

În cazul în care partenerul descoperă intenția de manipulare, lucrurile pot lua o întorsătură nu prea plăcută.

O variantă a acestei tehnici, o constituie “deplasarea atenției”, negociatorii invocând pretenții și acțiuni secundare sau inventate, pentru ca în final să se “mulțumească” cu obiectivele principale.

3. Tehnicile emoționale

➤ Tehnica “învăluirii”

Utilizând un ton calm și amical, precum și formule de tipul: “dintre toți partenerii noștri pe dumneavoastră vă simpatizăm cel mai mult”, putem crea un climat de apropiere afectivă.

Vorbind sentimentelor, negociatorul versat adoarme spiritul critic al partenerului de afaceri. Având câteva reușite la activ, el inspiră încredere. În aceste condiții, atitudinea celuilalt negociator, deși nu este mereu simetrică, trebuie să fie cel puțin binevoitoare și înclinată să facă concesii.

➤ Tehnica “enervării” partenerului

Această tehnică reprezintă contrariul celei prezentate anterior. Deși stresul este uneori benefic, atunci când încordarea, tensiunea negociatorului crește în mod exagerat, starea lui psihică se deteriorează. Însăși activitatea de negociere provoacă o emoție, o tensiune, un stres. Adversarul va profita de ambianța tensionată pentru a cuceri avantaje pe care, în mod normal, nu le-ar obține. Sursele de stres sunt numeroase, de la crearea unor condiții improprii până la comportarea agresivă a partenerului.

➤ Tehnicile culpabilizării

Tehnica tipică pentru un negociator ce folosește această abordare nu este argumentarea poziției sale în negociere, ci atragerea atenției asupra necesităților sale. În negocierea comercială, partenerul poate să te învinovățească pentru orice greșală, oricât de neînsemnată, pe care ai comis-o, dramatizând la maximum “daunele” pe care le-ai provocat. Partenerii de afaceri pot încerca să te facă să te simți vinovat pentru a te sensibiliza să faci concesii. Regula principală ce trebuie amintită în asemenea situații este că, niciodată, nu trebuie să-ți asumi o vină care n-a fost demonstrată.

4. Tehnicile “duale”

➤ Tehnica celor două fețe ale lui “Ianus”

Această tehnică se bazează pe cunoașterea locului partenerului de tratative în ierarhia firmei. Un factor esențial pentru succesul negocierii îl reprezintă cunoașterea interlocutorului cu autoritate decizională. Acest lucru se obține fie contactând surse exterioare, fie prin întrebări directe.

A negocia cu persoane interpușe care nu reprezintă factori de decizie, poate fi destul de dificil și cere destulă diplomatie.

➤ Tehnica scoaterii din mână a Marelui Patron

Invocarea absenței propriului factor decizional, chiar dacă el se află prin preajmă, și aducerea lui la masa tratativelor după ce s-au rezolvat o serie de detalii și încep să fie abordate deciziile majore, este o tehnică recomandată de specialiștii negocierii.

Cea mai bună contracarare a acestei tehnici este să prevină partenerul, de la bun început, că, în cazul în care acordul la care s-a ajuns între persoanele prezente la negociere va fi supus controlului de către funcționari superiori în ierarhia firmei, iar aceștia cer alte concesiuni sau modificări, atunci întregul contract va fi supus renegocierii. De asemenea, se poate insista ca factorul decizional să participe de la început la tratative.

➤ Tehnica “Da, dar...”

Această tehnică constă în obținerea acordului partenerului cu privire la toate propunerile ce i se fac, fiecare acord fiind, însă însoțit de o cerere complet nouă. Prevenirea partenerului încă de la început, că toate punctele de pe agenda de lucru vor trebui renegociate în cazul în care se introduce un punct nou, reprezintă cea mai bună contracarare.

Se mai poate utiliza redeschiderea negocierii și/sau introducerea unor noi puncte.

➤ Tehnica implicării altor parteneri în negociere

Această tehnică este utilizată în negocierile internaționale de anvergură, apelându-se uneori la propriul guvern: “Tranzacția ne-ar interesa foarte mult, dar avem mâinile legate de guvern”. Cel mai adesea, persoana sau grupul la care se apelează nu sunt prezente fizic la negocieri, putându-și manifesta opoziția în diverse moduri.

5. Tehnicile extremiste

➤ Tehnica ultimativă

În cadrul negocierilor, această tehnică este de des folosită, obținându-se, de cele mai multe ori, rezultatele scontate. Secretul obținerii sau nu a unor asemenea rezultate este acela de a ști dacă oferta partenerului este într-adevăr ultima. Dacă ești sigur într-adevăr de acest fapt, atunci trebuie să finalizezi un acord, dacă nu, va fi necesar să continui negocierea sau eventual să pierzi afacerea.

➤ Tehnica faptului împlinit

Deși specifică prin excelență diplomației, tehnica faptului împlinit este deseori folosită și în afaceri, uneori chiar cu rezultate bune.

Principiul este relativ simplu: se inițiază o acțiune surpriză, menită să-l plaseze pe cel care a inițiat-o într-o poziție favorabilă în cadrul negocierii ce urmează a se desfășura. Faptul împlinit va afecta sigur rezultatul final. Puterea acestei tehnici constă în faptul că ceea ce s-a făcut o dată rămâne bun făcut, asumându-ți însă riscurile de rigoare. Nu este deloc ușor să negociezi cu cineva care execută o astfel de manevră.

➤ *Tehnica amenințării și tehnica zădărniciirii acesteia*

Amenințările pot fi rodul planificării și premeditării sau put decurge din reacții de ordin emoțional. Unele apelează la răzbunare, altele la pedeapsă. Unele pot fi îndreptate împotriva negociatorului însuși, altele împotriva firmei pe care o reprezintă. Una dintre formele comportamentului amenințător este aceea de a emite cereri excesiv de mari pe un ton care să inspire teamă, urmând ca după o pauză planificată să accepte reducerea pretențiilor în schimbul primirii unor concesi. Negociatorii lipsiți de principii morale pot practica atacul la persoană. La amenințări se adaugă aici umilirea.

Printre modalitățile de contracarare a acestei tehnici se numără:

- să ignori amenințarea sau să te faci că nu o înțelegi,
- să pui tu însuși în practică amenințarea partenerului,
- să ameninți la rândul tău.

Important este, în toate cazurile, să ne menținem pe poziție și să nu ne lăsăm intimidati. Să-l lăsăm pe partener să-și facă “numărul”, dar să avem grijă ca reacția noastră să permită continuarea relației în viitor și, de ce nu, întărirea ei.

3.1.3 Tactici și stratageme

Spre deosebire de celelalte tipuri de instrumente discutate anterior, ce pot fi planificate înainte de începerea negocierii, intrând în așa zisul “plan de bătaie” al negociatorului, tacticile și implicit stratagemele sunt spontane, depinzând de abilitatea, flexibilitatea și, nu în ultimul rând, de experiența celui ce negociază.

Aceste tactici le putem găsi în lucrările de specialitate și sub denumirea de “tehnici fragmentare”, ceea ce explică faptul că, de multe ori, diferența dintre ele referindu-se la durata sau amploarea folosirii lor.

A. Impasul și concesiile

a) Timpul în negociere

Timpul este un factor de mare însemnătate în orice tranzacție, inclusiv în negocieri. Nimeni nu poate fi însă sigur că limita de timp într-o negociere este cea reală; în unele cazuri acestea sunt cu adevărat reale, în altele însă nu. Punerea sub semnul întrebării încă de la început a acestor limite, comportă o serie de riscuri, căci înainte de toate, timpul înseamnă putere. Cei mai mulți dintre parteneri intră la negocieri cu o slăbiciune inoculată de ei înșiși. Aceștia vor fi tot timpul conștienți de presiunea exercitată de timp asupra lor. O asemenea conștiință îi face mai puțin eficienți decât ar putea fi.

b) Tactica înțelegerilor pas cu pas

Atunci când negociem pentru prima dată cu un partener deseori ne aflăm în situații de incertitudine datorită lipsei de încredere sau insuficienței informațiilor de care dispunem. Pentru ieșirea din acest impas, este indicat să se folosească tactica înțelegerilor pas cu pas, înțelegeri ce au în vedere lucruri cu risc redus. Această tactică permite stabilirea unei încrederi

reciproce, dând posibilitate părților să cunoască mai bine problema negociată. Ea însă, nu duce întotdeauna la rezultatele scontate. De multe ori este mai eficient să începi negocierea direct cu înțelegeri de principiu. În acest caz, centrul tratativelor este fixat mai degrabă pe desfășurarea generală, decât pe detalii.

Este de preferat o îmbinare a celor două tactici, aceasta pornind de la faptul că dacă cineva este de acord în principiu, nu trebuie neapărat să fie de acord și pe detalii. Și invers, dacă cineva este de acord cu detaliile, nu trebuie să fie de acord cu întregul. Mai mult, în cazul negocierilor, suma părților nu trebuie neapărat să egaleze întregul.

c) Răbdarea

Adeseori, o afacere încheiată rapid este considerată o caracteristică negativă a negociatorului în cauză. Nu este deloc greșită afirmația că răbdarea este tactica cea mai puternică în afaceri, mai importantă poate decât renunțarea sau amenințarea.

Este nevoie de timp pentru a înțelege caracteristicile afacerii tratate, riscurile, forța adversarului sau dimpotrivă slăbiciunile acestuia. Răbdarea conferă, totodată, și o altă răsplată. Ea oferă participanților la negociere șansa de a descoperi cum să se mulțumească reciproc. Funcțiile acesteia sunt numeroase:

- micșorează așteptările părții adverse;
- furnizează noi informații;
- separă dorințele de realitate;
- scoate la suprafață noi probleme;
- conduce la noi concesii din partea ambelor părți;
- forțează o nouă revedere a priorităților;
- permite unei terțe părți să medieze.

d) Obținerea sau acordarea concesiilor

În cadrul afacerilor în general, și al negocierii în special, concesiile își au un loc bine stabilit. Cei care câștigă în negocieri sunt cei care, de regulă au avut un control mai mare al concesiilor. Cel mai potrivit este să începem cu puțin și să cedăm foarte încet pe o perioadă lungă de timp. Trebuie avut în vedere că important nu este numărul concesiilor acordate, ci mărimea acestora, valoarea fiecăreia în parte. Există mulți negociatori care au obținut foarte mult acordând o serie de concesii minore, ca după aceea să solicite, și uneori chiar să obțină, o singură concesie, de o valoare mare, concesie care, de altfel, era singura care îi interesa.

Există o serie de reguli privind modul de folosire a tacticilor de oferire a concesiilor:

- partenerul trebuie lăsat să facă prima concesie asupra problemelor majore;
- pentru orice concesie acordată, partenerul trebuie lăsat să muncească din greu. De regulă, oamenii nu apreciază la adevărata valoare ce obțin ușor;
- pentru orice concesie făcută trebuie obținut ceva în schimb;
- nu trebuie pierdut șirul concesiilor făcute și nici pe cel al celor obținute;
- cedând prea repede sau prea ușor vom face jocul partenerului;
- cu cât facem concesii mai târziu, cu atât efectul acestora este mai mare;
- să nu ne temem să spunem “nu”;
- nu trebuie să ne fie rușine să retragem o concesie făcută dacă situația o impune.

B. Tactici în condiția unor stări emoționale

Nu puține sunt cazurile în care negocierile se desfășoară sub influența și sub presiunea stresantă a unor mișcări, evenimente. Aceasta determină nervozitate, incertitudine, risc.

În cadrul unei negocieri, emoțiile joacă un rol important.

Acestea pot influența nu numai procesul propriu-zis negocierii, ci, mai ales rezultatele acesteia, oamenii tolerând destul de greu emoțiile neașteptate. Nu este vorba neapărat de emotivitatea ca atare a negociatorului, emoțiile provocate fiind cele care îi alterează comportamentul.

Fiecare mod de manifestare a emoției are semnificații specifice. Astfel, furia este deseori folosită pentru a sprijini sau a nu pierde o poziție câștigată, lacrimile servesc pentru a cere mila, teama pentru a-I urî pe oameni, iar apatia pentru a arăta indiferență. Într-o negociere, mai ales cu parteneri profesioniști, există riscul provocării unei emoții surpriză, în vederea testării puterii de stăpânire sau pentru a zdruncina încrederea în forțele proprii.

Singurul remediu în fața unei emoții provocate este păstrarea calmului. Cel ce reușește aceasta va avea numai de câștigat.

Cele mai folosite tactici “emoționale” sunt:

- afectivitatea învăluitoare;
- discursul –fluviu.

C. Tactici de hărțuire a partenerului

a) Ultima ofertă

În cadrul negocierilor, tactica “ultima ofertă” este destul de des folosită, obținându-se de cele mai multe ori, rezultatele scontate. Secretul obținerii sau nu a unor asemenea rezultate este acela de a ști dacă oferta partenerului este într-adevăr ultima.

Când cineva face “o ultimă ofertă” nu este bine să o acceptăm pe loc. Este de dorit să avem în vedere câteva dintre contramăsurile următoare:

- să fim atenți la cuvinte, la sensul acestora;
- să interpretăm cele declarate de partener fără a ne grăbi să reacționăm într-un fel;
- să ne comportăm ca și cum ceea ce am auzit nu ne-a surprins;
- să facem cunoscut partenerului că va ieși în pierdere dacă este atât de categoric;
- să testăm adversarul părăsind sala de discuție;
- să introducem noi alternative și noi soluții posibile, etc.

b) Tactica “schimbați negociatorul”

Deseori, pe parcursul unei negocieri și, mai ales atunci când te aștepti cel mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul. Este o tactică “dură”, căreia cu greu i se poate face față. Aceasta deoarece te-ai obișnuit cu cineva, chiar dacă îți este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt.

Și aici există o serie de contramăsuri:

- să anticipăm ce vom face în eventualitatea unei schimbări a partenerului de negociere;
- unele schimbări pot indica o slăbiciune a celeilalte părți. Acestea pot fi dovada unei concesi a opozantului;
- să încercăm să-l cunoaștem cât mai bine pe noul partener înainte de începerea tratativelor;
- să nu ne obosem să repetăm vechile argumente, modificându-ne atitudinea dacă partenerul și-o modifică pe a lui;
- să ne păstrăm răbdarea dacă noul negociator reneagă înțelegerile făcute. Există posibilitatea de a reveni la ele mai târziu.

c) Tactica “schimbarea tacticii de negociere”

În orice negociere, este important de știut când să schimbăm pasul în tactica adoptată. Există momente când trebuie să stai deoparte, altele când trebuie să te implici, momente când trebuie să vorbești sau când, dimpotrivă, trebuie să taci. De asemenea, există un timp când trebuie să fii ferm și altul când să fii maleabil și, în sfârșit, un timp când trebuie să ceri și un altul când trebuie să dai. Teoria schimbării pasului în timpul negocierii leagă toate aceste momente.

De cele mai multe ori o asemenea tactică dă roade. Important este însă să știi până unde poți să schimbi tactica, deoarece există riscul ca partenerul de discuție să ajungă la concluzia că, de fapt, nu dorești finalizarea acesteia și, deci, încheierea afacerii. În această situație el se poate retrage din negociere și, astfel, afacerea va fi pierdută, deși nu acesta era scopul inițial.

Pe de altă parte trebuie să fi permanent pregătit să faci față unui partener de negociere care poate să utilizeze el această tactică.

d) Tactica “evitării partenerului de afaceri”

Sunt momente când este absolut necesar să-ți eviți partenerul de tratative. Mai mult chiar, există situații când negocierea nu urmărește obținerea unui rezultat. Unele negocieri sunt conduse astfel încât să ducă la blocarea deciziei sau la amânarea unei acțiuni indezirabile din partea celeilalte părți.

e) Tactica “băiat bun – băiat rău”

Această tactică, des folosită în lumea afacerilor, este împrumutată din filme. Un suspect este interogat. Primul anchetator îi pune întrebări dure și îl bruschează, mai mult, chiar îl pune sub lumina dură a reflectoarelor și apoi pleacă. Vine al doilea anchetator, un om de treabă, care îl lasă să se relaxeze, servindu-l chiar cu o țigară. În cele mai multe cazuri, urmare a acestui tratament, acesta spune tot ce știe.

O asemenea tactică funcționează și în lumea afacerilor, cu rezultate, de foarte multe ori, peste așteptări.

Cea mai bună apărare în fața unui “băiat rău” este aceea de a avea în vedere că, întotdeauna, atât băiatul bun cât și cel rău, sunt de aceeași parte, amândoi dorind să obțină cât mai mult. De fapt, împotriva unui tip rău se mai pot lua și alte măsuri:

- lăsați-l să vorbească, până la urmă se va sătura;
- folosiți propriul “tip rău”;
- învinuiți-l în public;
- protestați la nivelul cel mai înalt;
- eventual părăsiți sala de negocieri.

Stratageme folosite în afaceri

Aceste stratageme, denumite și tactici neloiale, deși sunt mai puțin menționate în lucrările de specialitate, sunt des întâlnite în practică, tocmai datorită rezultatelor deosebite la care pot duce. Câteva din aceste tactici, mai des folosite de negociatori sunt prezentate mai jos:

➤ ***Oferte false***

De regulă, oferta falsă este făcută pentru a înlătura competiția, astfel încât cumpărătorului să-i rămână terenul deschis. De cele mai multe ori, o asemenea tactică dă roade, se materializează, deoarece vânzătorul nu se așteaptă la așa ceva. După discuțiile purtate, el se simte ușurat, fericit chiar pentru prețul negociat.

➤ ***Mituirea***

Mituirea este des folosită în negocieri. A nu accepta mituirea drept tactică a negocierilor este un lucru pozitiv, dar a nu recunoaște că se folosește, este o utopie.

➤ ***Neglijența***

Nu există contracte perfecte, fără lipsuri. Aceasta deoarece negociatorii se mulțumesc să lase o serie de probleme procedurale și operaționale pe seama celor care urmează să deruleze contractul. Asemenea lipsuri pot fi foarte costisitoare dacă se negociază cu cineva care vrea să profite de ele.

➤ ***Tactica faptului împlinit***

Deși specifică prin excelență diplomației, tactica faptului împlinit este deseori folosită și în afaceri, uneori cu rezultate bune.

➤ ***Tactica erorilor deliberate***

Pentru a dezorienta și, în ultimă instanță, pentru a înșela, deseori negociatorii “greșesc” în mod deliberat: adună sau înmulțesc greșit, schimbă sensul unor expresii, lasă pe dinafară unele cuvinte, etc.

➤ ***Tactica “omul care lipsește”***

În complexul proces al negocierilor există posibilitatea teoretică, dar și practică, ca principalul pion, omul cheie, să nu mai fie de găsit în momentul în care ambele părți ajung la un acord, astfel încât nimic să nu se poate întreprinde până când acesta nu apare. Sunt situații și mai grave, când nimeni nu știe când va veni acesta.

3.2. Stiluri de negociere

3.2.1. Orientări în negociere

Fiecare stil de negociere adoptat poartă amprenta persoanei care îl folosește. Stilul personal de negociere este un dat individual, ca și temperamentul, de exemplu. În bună măsură, propriul stil de comunicare poate fi modelat sau ținut sub control. Dacă unul dintre parteneri are un stil de comunicare reflexiv, cu pauze frecvente de gândire, riscă să fie dominat de un partener cu un comportament energic și dinamic. Important este să-ți cunoști propriul stil de comunicare, să poți evalua rapid stilul celeilalte părți și să ai capacitatea de a ajusta și adapta propriul stil de comunicare la stilurile celor cu care dorești să comunici.

În principiu, există cinci stiluri de comunicare de bază: emotiv, director, reflexiv, îndatoritor și flexibil.

Stilul emotiv

Indivizii cu un astfel de stil sunt expresivi, vorbesc repede, gesticulează mult, folosesc mâinile și mimica feței, uneori se inhibă, alteori se pripesc. Ei manifestă un comportament dinamic, orientat spre acțiune și spre risc. Sunt atrași de relațiile informale și oarecum refractari la cele oficiale. Sunt empatici, posedă putere de convingere înăscută, bazată pe risipă de energie înăscută și pe transfer psihologic.

Stilul director

Indivizii cu un astfel de stil afișează o atitudine serioasă, preocupată. Ei exprimă opinii clare, într-o manieră hotărâtă, uneori rigidă. Sunt mai dificil de abordat, comunică cu oarecare efort și, în ciuda atitudinii ostentativ grijulii, rămân adesea indiferenți. Au un comportament mai dur, mai ferm, mai impunător, ridică mai multe pretenții, au gesturi ferme și glas sonor.

Stilul reflexiv

Cei cu un astfel de stil își impun un puternic control emoțional și exprimă opiniile într-o manieră deliberat formală, caută cuvintele și formulează cu grijă frazele. Sunt aparent liniștiți, stau mai la o parte și mereu par a fi preocupați de altceva. Preferă ordinea și o refac mereu cu mîgală, caută un mediu de muncă ordonat. Sunt lenți, le place să revadă detaliile și nu iau decizii rapide, preferă singurătatea și nu sunt prea buni parteneri de conversație. Sunt înclinați spre conversația intimă.

Stilul îndatoritor

Persoanele cu un astfel de stil de comunicare sunt răbdătoare, sensibile și nu țin neapărat să joace un rol important în luarea deciziilor. Ascultă cu multă atenție și înțelege. De regulă, evită să-și folosească puterea și atuurile. Manifestă căldură în vorbire, ca și în scris. Se bazează pe forța de convingere a prieteniei. Când iau decizii, le exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală.

Stilul flexibil

Acest stil este caracterizat prin încercarea permanentă, deliberată și controlată conștient de a schimba mereu propriul stil, în raport cu situația sau partenerul. Flexibilitatea acționează în ideea de a merge precis și concret în întâmpinarea diferitelor nevoi ale diferiților parteneri. Este cel mai răspândit și oportun în relațiile interumane.

Pornind de la aceste stiluri, diferitele moduri de abordare a negocierilor pot fi clasificate astfel:

Stil emotiv	Stil director	Stil reflexiv	Stil îndatoritor	Stil flexibil
Stilul francez Stilul italian Stilul arab	Stilul german Stilul suedez	Stilul japonez Stilul chinez	Stilul indian	Stilul american Stilul englez

3.2.2. Diferențe de stiluri

a) Stil emotiv

Stilul francez. Negociatorii francezi sunt cunoscuți ca având trei caracteristici de bază în negocierile internaționale: sunt fermi, insistă să utilizeze franceza în negocieri și folosesc un stil orizontal. Ei preferă stabilirea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu și în cele din urmă încheierea acordului final. La fel ca și de Gaulle, au o mare capacitate de a câștiga spunând ferm: “NU!”.

Francezii obișnuiesc să facă distincție între viața publică și viața privată, ei considerându-se niște oameni cu rațiune și simțire. Pentru francezi istoria și cultura lor au o mare importanță, fiind foarte sensibili cu cei care le cunosc. Nu sunt agreate, în schimb, discuțiile despre politică și bani.

În ceea ce privește timpul, francezii permit o întârziere de 5 minute la întâlnirile de afaceri, dar orice exagerare în acest sens nu va fi privită cu ochi buni.

Francezii au o viziune pe termen lung asupra obiectivelor lor și acordă o mai mică importanță deciziilor pe termen scurt pentru obținerea unor obiective ce par a fi de mai mică importanță.

Top managerii francezi nu au încredere în subordonații lor și de aceea au un sistem de luare a deciziilor centralizat, punând deciziile în aplicare foarte lent.

De asemenea, francezii văd puțin merit în a accepta un compromis pe loc. Pentru francezi, o poziție bună nu acceptă compromisul, numai dacă rațiunea o impune, iar acest lucru este discutabil. Chiar când un compromis este obținut în mod pragmatic, negociatorul francez are melancolia poziției inițiale.

Stilul italian. Cultura italiană este una foarte caldă. Aici întâlnim saluturi și aspecte sociale calde, o ținută exuberantă și gesturi ample. Negociatorii italieni vor manifesta dificultăți să focalizeze discuțiile într-o problemă particulară sau în anumite faze ale negocierilor. În unele regiuni, problema mitei este un punct central, având un caracter normal și nu unul repulsiv.

Negociatorul italian este mai mult central. El nu-și ascunde emoțiile care sunt în parte autentice, în parte prefăcute. Crede mai mult în inițiativa individuală decât în cea de grup, aparținând unei societăți individualiste, și stăpânește cu tact și subtilitate jocul raportului de forțe. Subiectele preferate de italieni sunt cele legate de fotbal, familie, dar pot discuta și afaceri.

Negociatorul italian nu aderă definitiv la o opinie, el fiind capabil să-și schimbe stilul în mod neașteptat pentru a surprinde partenerul. La nevoie el știe să fie lingușitor și să profite de capacitatea lui de a interpreta limbajul trupului. În general, nu are încredere în nimeni.

Stilul arab. Stilul negociatorilor arabi se bazează pe tradiția deșertului, o tradiție tribală în care există comunități închise și compacte. Tradiția deșertului cere o ospitalitate deosebită, iar timpul nu este esențial aici. Extrem de importantă este încrederea, pe care vizitatorii trebuie să le-o câștige. Tradiția este că răzbunarea este mai respectabilă decât compromisul. Ei sunt cu atât mai rezistenți la presiunile exercitate asupra lor cu cât partenerii sunt mai înverșunați. Arabii își păstrează onoarea, stima și demnitatea în fața tuturor și își tratează partenerii cu respect și încredere.

Negociatorii din Orientul Mijlociu sau Depărtat vor vrea ca mai înainte de toate să stea și să discute cu partenerii lor fără grabă. Ei vor dori mai întâi să cunoască felul în care aceștia gândesc, ce le place să facă, cum este compania lor.

La arabi, o mare importanță o are statutul și rangul. Întâlnirile încep cu strângere de mână scurtă dar fermă, și sfârșesc după ce se servește ceaiul sau cafeaua. La ora prânzului, omul de afaceri din Orientul Mijlociu poate lansa o invitație la masă în propria lui casă, pentru că familia lui este întotdeauna pregătită pentru a primi oaspeți neanunțați. Va fi pregătită multă mâncare, sau dacă nu va fi li se va comanda de la restaurant, pentru a fi sigur că oaspetele va pleca sătul. Dacă li se refuză invitația la masă, su oaspeții sunt nerăbdători să discute afaceri, cel mai probabil că arabii se vor simți ofențați.

Negociatorul arab evită confruntarea directă și să-și pună partenerii în situația de a-și arăta slăbiciunile sau a se arăta învinși. Poate păstra secrete, câștigând astfel încrederea partenerilor. Îi place să fie ascultat și recurge uneori la exemple, citate din oameni celebri. Este suficient de creativ pentru a putea propune soluții care să satisfacă pe toată lumea. Răbdarea este crucială, deci negociind cu un arab nu trebuie să se facă concesii prea mari dintr-o dată. Arabii cred că Allah controlează tot timpul, așa că dacă la o întâlnire de afaceri ei nu apar, ei consideră că Allah nu le-a ajutat să ajungă la întâlnire.

b) Stil director

Stilul german. Pregătirea germanilor pentru negocieri este superbă. Un negociator german va identifica exact afacerea pe care dorește să o încheie, forma acesteia, variantele ce vor fi discutate în timpul tratativelor. El va prezenta întotdeauna oferte pregătite cu grijă, care vor acoperi fiecare aspect al negocierilor. În timpul tratativelor va face ofertele clar, ferm și declarativ. El nu va fi deschis în mod semnificativ spre compromis. El este conștiincios, sistematic, bine pregătit, cu o flexibilitate și o înclinație scăzută spre compromis.

Este un stil foarte puternic dacă este practicat de negociatorii abili. Punctele forte se situează în faza prezentării ofertelor, care, odată făcute, au un caracter sacrosanct și astfel rolul negocierii ascetora este mult diminuat.

Negociatorii germani sunt mii mult interesați de productivitatea și de calitatea bunurilor și serviciilor. Ei au o orientare tehnică și un sistem de "co-determinare" ce impune ca managerii și lucrătorii să discute deciziile care să fie luate. Sistemul lor este un sistem centralizat, autocratic și ierarhic.

Germanii se așteaptă ca partenerii lor să cunoască ceva despre muzica, literatura, teatrul lor. De asemenea, pentru ei punctualitatea este esențială.

Stilul suedez (nord european). Negociatorii nord-europeni au un anumit grad de reticență în a intra în mediul social la începutul negocierilor. Sunt liniștiți, vor vorbi rar, dar ferm. Negociatorul suedez este liniștit, hiperprudent, cam rigid. El își stăpânește bine emoțiile și sentimentele și este modelul negociatorului perfecționist.

Negociatorul suedez este foarte politicos, cinstit, direct, eficient, dar reacționează greu la propunerile noi. Outsiderii văd comunicarea interpersonală în Suedia ca fiind indirectă. Există un sens implicit al comunicării care le permite suedezilor să fie "implicit direcți". Această contradicție este înțeleasă numai în interiorul culturii suedeze. Martinson descria acest lucru astfel: "suedezul este o persoană directă, dar imposibil de înțeles de către un străin". De aceea și deciziile luate de suedezi sunt imposibil de interpretat de străini.

Scandinavii au și ei un sistem de co-determinare. Suedezi sunt, însă, mai mult orientați spre calitatea vieții muncitorilor și spre importanța individului în organizație. Sistemul lor de luare a deciziilor este descentralizat și participativ.

c) Stil reflexiv

Stilul japonez. Japonezii trăiesc într-o societate colectivă, ei punând accentul pe grup și onorând un set de obligații. Japonezii se simt confortabil atunci când comunică în liniște. Loialitatea și obligațiile față de grup au un rol foarte important. Oamenii de afaceri care nu-și păstrează cuvântul dat sunt aspru pedepsiți de societate. Încălcarea cuvântului dat duce la pierderea reputației și, automat, ieșirea din lumea afacerilor. Codul onoarei cere ca șeful organizației să-și asume toată responsabilitatea pentru greșeala subalternului, demisionând și salvând reputația lui și a companiei unde lucrează.

Japonezii se abțin a spune "nu", iar un "da" aparent pentru ei poate însemna "da, înțeleg ce spui", sau "da, ți-ai atins punctul de interes", dar nu înseamnă neapărat "da, fac așa

cum vrei tu". Oamenii de afaceri fac tot posibilul pentru a evita a spune "nu", pentru că acest lucru ar discredita persoana care s-a purtat așa de crud.

Pentru japonezi o relație contractuală este percepută ca o înțelegere reciprocă ce urmează a se dezvolta. Astfel, un acord detaliat întocmit introdus în timpul negocierilor cu executivi japonezi poate fi interpretat ca lipsă de încredere și duce la resentimente. Japonezii se bazează mai mult pe recomandatii și pe înțelegere.

Ei au un mare respect pentru tăcere și devin supărați dacă li se întrerup momentele de tăcere, mai ales dacă partenerii lor devin nerăbdători și răspund ei înșiși la întrebarea ce le-au adresat-o, cu o afirmație de genul "și, desigur că sunteți de acord". În această cultură tăcerea nu este nepoliticoasă, dar să sugerezi cui va răspunsul este foarte nepolitic. Pentru japonezi, răspunzând la o întrebare cu tăcerea, reprezintă o comunicare în sine. Tăcerea, de obicei, implică faptul că negociatorii se gândesc la un lucru neplăcut, negativ, dar sunt prea politicoși pentru a se contrazice sau a respinge propunerile care i-au fost făcute. În această situație, partenerii ce au lansat aceste propuneri, ar trebui să aștepte în tăcere sau să schimbe subiectul, întrebând despre o altă problemă mai puțin sensibilă. De asemenea, pentru japonezi, să privești partenerul de afaceri în ochi reprezintă o lipsă de respect și ostilitate.

Sistemul japonez nu permite flexibilitate la masa negocierilor și are nevoie de perioade mari de timp pentru a cântări noile propuneri. Sistemul pare inabordabil pentru străini, care speră să influențeze sistemul decizional sau cel puțin să furnizeze informații pertinente sau să anticipeze direcția spre care se îndreaptă deciziile.

Pentru japonezi, înțelegerea negociată este văzută ca o direcție de urmat, urmând ca pe parcurs, unele ajustări și modificări să se facă în concordanță cu circumstanțele și înțelegerea dintre părți.

Sistemul japonez se bazează pe luarea deciziilor prin consens, hotărârile fiind luate la un nivel inferior de către cei care lucrează efectiv, iar decizia finală este luată de top managerul după o minuțioasă examinare și după ce a trecut pe la toate nivelele ierarhice.

Japonezii nu sunt pregătiți în mod normal pentru compromis, fără să se confrunte cu întreaga ierarhie, cu cei care trasează strategia de afaceri.

Stilul chinez. Negociatorii chinezi se disting printr-o atenție deosebită arătată reputației, o bună specializare și suspiciune față de vestici. Cel mai important lucru pentru ei este reputația. Vor trebui să știe că negociază cu cineva care are rol cheie în organizația respectivă, cum ar fi unul dintre directori. Cartea de vizită ce îi este oferită trebuie să fie foarte elegantă și este de preferat să fie una convenabilă și pentru ei, sau măcar posibil a fi îmbunătățită, reputația lor depinzând de ceea ce au reușit să obțină.

Specializarea aduce o mulțime de experți în cadrul tratativelor. Vom avea un expert tehnic, unul financiar, altul în navigație și încă trei specialiști în plus. Inevitabil, aceasta va duce la negocieri îndelungate, deoarece fiecare expert va căuta să-și apere reputația în timpul tratativelor.

Chinezii sunt foarte suspicioși față de occidentali. Ei vor evita să se lanseze în discuții politice, preferând în schimb să discute despre viața familială. Un mic dar pentru copii va fi preferat unui prânz de afaceri copios. Ei încep negocierile cu diferite manifestări de politețe:

conversație despre familie, ceai, iar când va începe discuția de afaceri, gazda va anunța acest lucru. La fel și la încheiere, gazda va spune că este timpul ca oaspeții să plece.

În timpul negocierilor, chinezii pun multe întrebări și dau din cap în sens afirmativ ceea ce înseamnă că sunt politicoși. Pentru chinezi este important ca partenerii lor de afaceri să fie buni ascultători și să vorbească despre ei ca despre grup. Ei nu apreciază gălăgia și comportamentul agresiv. În negocieri reciprocitatea este importantă: dacă ei fac concesii așteaptă ceva în schimb. Chinezii încetinesc desfășurarea negocierilor pentru că știu că occidentalii se grăbesc, profitând astfel pentru a obține noi concesii. Ca și japonezii, acordă o mare importanță tăcerii.

d) Stil îndatoritor

Stilul indian. Indienilor le place foarte mult să negocieze și se simt foarte frustrați în cazul în care tratativele nu includ un ritual dorit al negocierii ofertelor. Indianul va căuta să spună mereu adevărul (din punctul lui de vedere), va avea stăpânire de sine și își va trata partenerul cu respect având răbdare și chiar simpatie pentru el și greșelile lui. Indianul este sever, dar nu zdrobitor, se adaptează, dar nu se dă înfrânt. Negociatorul indian este tenace, răbdător și perseverent.

Oamenii de afaceri indieni adesea vor purta haine tradiționale la negocieri. În India este de așteptat să dai mâna cu bărbății de afaceri, dar se poate saluta și în mod tradițional prin "hamaste" (împreunarea mâinilor în dreptul pieptului). Indienii nu beau alcool și, adesea, sunt vegetarieni. Sunt foarte ospitalieri, invitându-și partenerii de afaceri la ei acasă, unde familia va pregăti masa, dar nu va fi de față. În timpul vizitei, nu se pun întrebări personale.

Negociatorul indian are tendința mai degrabă să-și schimbe poziția negociatoare decât să treacă la una inconsistentă sau imprevizibilă. El nu recurge la violență sau la insulte, chiar dacă are obiceiul de a vorbi cam tare. El nu se teme de nimic. Își formează o imagine de ansamblu și știe când să ia o poziție defensivă pentru a studia detaliile și eaporturile de forțe. Este conștient de valoarea partenerilor, iar când se retrage în tăcere, ia aminte la învățăturile din experiențele anterioare. Indienii învață de la partenerii lor și evită să aibă secrete. Ei își manifestă dezaprobarea ca și bulgarii, dând din cap înainte și înapoi.

e) Stil flexibil

Stilul american. Stilul american de negociere este, probabil, cel mai influent din lume. În primul rând este caracterizat prin personalitățile ce îl folosesc, care sunt în general sincere și calde, încrezătoare și pozitive în modul de a gândi. Negociatorii care îl folosesc intră la tratative încrezători, vorbind declarativ și începând rapid conversații exuberante.

În cultura americană se atașează un mare respect succesului economic, existând o bună tradiție a afacerilor. Simbolul acestui succes îl reprezintă starea materială.

Un negociator american va începe negocierile cu entuziasm, urmărind câștigul. Punctele sale tari se manifestă în special în faza negocierii ofertelor. În aceste condiții el se va deplasa rapid către această fază. Este adeptul tacticii "în avantaj propriu" și se așteaptă ca și ceilalți să negocieze cu același profesionalism.

Există patru trăsături caracteristice unui negociator american: exuberanță, profesionalism, abilitate deosebită în negocierea ofertelor și interes față de ambalaj. Pentru ei contează timpul și eficiența. Ei pun accent pe individ și pe realizările individului și se bazează mult pe statistici.

Negociatorul american își prezintă situația de la început, refuză concesiile în prima fază a negocierilor. Stabilește strategia și delegează punctele negocierii în detaliu, împreună cu partenerii. Își explică poziția clar, dar este deschis oricărei propuneri posibile. Este conștient de timpul care trece și este, prin urmare, consistent. El știe când să se angajeze în compromis.

Americanii consideră că sunt mai bine văzuți de parteneri dacă vorbesc și o altă limbă, în afară de engleză. Ei cred că acest lucru le dă un aer mai important și sunt văzuți ca oameni de afaceri foarte complecși. Americanii obișnuiesc să dea o veste proastă după o frază de introducere, neutră, politicoasă și după prezentarea cauzei. Știrea este dată într-o manieră pozitivă, sugerându-se alternative.

În SUA, tăcerea este considerată un lucru negativ, pentru că reprezintă o pierdere de timp. Americanii apreciază eficiența în comunicare. Tăcerea și așteptarea pentru un răspuns este considerată nepoliticoasă și chiar insultătoare. De aceea, americanii devin foarte dificili când întâlnesc parteneri care nu răspund cu promptitudine, ci stau și privesc în gol. Se știe că pentru americani "time is money". În cultura americană este nepoliticos să întârzi mai mult de 5 minute la întâlnirea de afaceri. Practica americană de afaceri dă exemple de numeroși negociatori mândri să înceapă negocierea întotdeauna la timp. Acestor oameni le este greu să înțeleagă cum partenerii din alte țări sunt mândri de atitudinea lor relaxată față de timpul exact stabilit.

Sistemul de adoptare a deciziilor american este descentralizat.

Americanii sunt dintre cei mai entuziaști negociatori ce propun compromisul. Pentru ei, acesta este modul natural de a face afaceri. Compromisul le dă o aură care îi ajută pe negociatori să fie mulțumiți de munca lor și să trăiască cu împăcarea că nu au ajuns la o concesiune ambiguă.

Stilul englez. Englezii sunt văzuți de ceilalți ca fiind amatori în comparație cu profesionalismul englez, mai degrabă sub-pregătiți decât supra-pregătiți, deschiși, prietenoși, sociabili și agreabili, flexibili și răspunzând inițiativelor.

Ei sunt de obicei formalți în îmbrăcăminte, purtând mereu costum și cravată. Dacă partenerii sunt invitați acasă, este bine să se evite discuțiile despre politică, religie sau bârfe despre monarhie.

O știre proastă este dată de englezi după referirea la situație, discutarea cauzei, apoi știrea este anunțată brusc, uneori chiar fără tact. Se încheie cu scuze și regrete. În ceea ce privește timpul, ei permit o întârziere de cel mult 5 minute.

Englezii au un sistem de luare a deciziei foarte descentralizat, pentru că top managerii englezi nu cunosc detaliile tehnice ale afacerii, apelând la subordonații lor.

Aceste clase de stiluri de negociere au fiecare trăsăturile imprimate de cultura specifică, dar ca linii generatoare păstrează aceleași caracteristici. Desigur că, în prezent, este impropriu să afirmăm că toți japonezii vor negocia conform stilului japonez. Ei pot foarte

bine să utilizeze în negociere stilul american (cel mai folosit de altfel). Pe de altă parte, oricât de bine s-ar adapta și ar adopta un anumit stil de negociere, un japonez va păstra ceva din stilul lui național. Chiar dacă un german se va comporta ca un american în negocierea cu un francez, el va fi prost impresionat dacă acesta îl va invita la o masă copioasă, discutând afacerile superficial și fără a pune accent pe datele tehnice. Această "impresie proastă", chiar dacă în mod normal nu ar trebui să aibă influență decisivă asupra încheierii sau nu a contractului respectiv, va determina reacții adverse, de reținere, de reapreciere a poziției și chiar de ostilitate. Nu trebuie uitat că negociatorul este în primul rând un om, o ființă, cu propria personalitate, propriile concepții, propriile aprecieri. De aceea, o "impresie proastă" creată asupra **omului** va avea multe de spus prin gura **negociatorului**.

CAPITOLUL IV

PSIHOLOGIA NEGOCIERILOR

4.1. Tipuri de negociatori și modalități de abordare a acestora

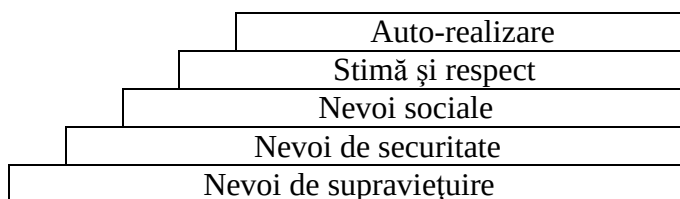
Tipul de partener	Caracteristici	Cum trebuie abordat
Partenerul primitiv	Este bucuros să-l vadă pe specialist și să se întrețină cu el. Ascultă argumentația și propunerile dar nu este interesat să cumpere.	S-ar putea ca partenerul să nu aibă competența să încheie contractul. Specialistul va trebui să-i pună întrebări la care acesta va fi obligat să-i răspundă de genul: cum va utiliza produsul oferit?, când intenționează să cumpere?, poate să se refere la cineva care ar efectua cumpărarea imediat?
Partenerul vorbăreț	Este vesel și de multe ori se depărtează de tema negocierilor. Dacă specialistul nu este atent, discuția cu partenerul vorbăreț poate să se scurgă rapid fără a atinge scopul tratativelor - încheierea contractului de vânzare.	Acestui tip de partener i se va acorda un timp rezonabil pentru discuția generală, dar specialistul trebuie să exploateze orice ocazie pentru a-l aduce la subiectul tratativelor. Nu trebuie să înceteze să-și prezinte argumentația în maniera proprie.
Partenerul impulsiv	Pare nerăbdător și-l va întrerupe des pe specialist. Se poate întâmpla ca după ce își dă acordul pentru cumpărare să revină asupra deciziei, încercând să amâne discuțiile. Se enervează ușor.	Specialistul trebuie să trateze rapid cu acest gen de oameni, subliniind avantajele și făcând încercări multiple de a concluziona (încheia) vânzarea. Specialistul nu va înceta să-l preseze, într-o manieră comercială, dar serioasă, de a lua o decizie potrivită. Dacă pare supărat, se va renunța la detalii, vor fi subliniate avantajele principale și se va "forța" finalizarea.
Partenerul ezitant	Acest tip de partener detestă să ia decizii. Este nervos, incert, indecis, atât în comportare, exprimare, cât și în gesturi.	Cea mai bună cale de a-l ajuta este ca specialistul să-și concentreze atenția asupra unei singure linii de conduită, i se vor prezenta dovezi fără replică, rațiuni logice de urmărire a propunerii făcute. Este necesară multă fermitate.
Partenerul cumpătat	Manierele, cuvintele, actele sale calme, serioase. El ascultă cu grijă, pune întrebări detaliate și studiază în profunzime fiecare element al propunerii.	Specialistul trebuie să cunoască bine comparația dintre produsul propriu și cel oferit de concurență. Vor fi prezentate numeroase dovezi pentru a sublinia valoarea avantajelor produsului. Specialistul va încerca

		să-i furnizeze toate datele solicitate, deoarece acest tip de partener intenționează realmente să cumpere.
Partenerul tăcut	Rămâne tăcut, fără să se pronunțe, fără să ofere prin gest sau mimică cel mai mic indiciu care să permită a se stabili gândurile sale.	Singurul mijloc de influențare a acestui tip de cumpărător este evidențierea de fapte. Specialistul trebuie să-i furnizeze dovada avantajelor pe care la va obține acceptând propunerea. Trebuie tratat cu atenție și respect. Este necesar să i se pună întrebări. Trebuie determinat să vorbească utilizând propria lui tactică. Când va răspunde specialistul trebuie să fie mai tenace decât el.
Partenerul închis	Este completamente satisfăcut de "status quo", de produsele pe care le primește de la furnizorii săi actuali și nu vede nici un motiv să-i schimbe.	Este necesar ca specialistul să-l chestioneze în detaliu asupra a ceea ce îi convine de la actualii furnizori, urmărindu-se cel mai mic indiciu asupra unor eventuale nemulțumiri. Apoi va stabili cum neajunsul menționat poate fi ameliorat și va construi argumentația pe baza posibilităților de care dispune pentru a-i oferi avantaje suplimentare partenerului.
Partenerul circumspect	Ascultă argumentația, reține propunerile de preț, prospectele apoi închide discuția cu precizarea: "vă țin la curent cu decizia pe care o voi lua". Se poate presupune că partenerul se va adresa unei alte firme și va încerca să obțină un preț mai bun. Acest tip de parteneri pun accent pe concurența dintre ofertanți în scopul obținerii unui rabat sau a unor condiții speciale.	Specialistul va trebui să-l convingă, să-l facă să înțeleagă că trebuie să cumpere produsul nostru cât se poate de urgent, livrarea imediată sau preț redus dacă se decide imediat. Trebuie convins că este în interesul său să ia o decizie posibilă imediată.
Partenerul temporizator	Ascultă dar nu vrea sau nu poate lua o decizie. Va solicita timp pentru a putea să-și facă o părere să se decidă.	Se impune verificarea de către specialist a motivelor care-l determină pe partener să "temporizeze" tratativele. Partenerul va trebui să fie întrebat direct de ce nu poate lua imediat o decizie definitivă. Aceasta îl obligă să sublinieze rațiunile pozitive sau negative ale atitudinii sale. Argumentația de încheiere a operațiunii se va constitui pe motivele pozitive și vor fi prezentate dovezi furnizate de beneficiarii satisfăcuți. I se va demonstra că

		încheind imediat operațiunea va câștiga timp.
Partenerul nemulțumit	Îl primește pe specialist dar atacă imediat produsul căreia îi reproșează defecte anterioare reale sau imaginare. Nemulțumirile sale se pot adresa producției, serviciilor sau altor domenii.	Prima sarcină a specialistului este de a stabili dacă partenerul are într-adevăr dificultăți pe care poate să le rezolve. În caz afirmativ problemele trebuie atacate cu curaj pentru a le putea rezolva rapid. Argumentația se poate încheia cu o frază de genul “Este aproape în puterea mea să evit erorile în viitor. Vreți să-mi dați o șansă de a v-o dovedi, studiind propunerea mea actuală?”.
Partenerul cu prejudecăți	Este energic și îi închipuie că știe tot. Intenționează să ia el singur deciziile, și poate câteodată părea brutal sau chiar grosolan.	Acest tip de om reacționează pozitiv la complimente și flatare. Va trebui elogiat el însuși sau firma sa. Specialistul va trebui să creeze impresia de respect a succesului partenerului, a inteligenței sale, a părerii sale. Când va fi încântat va trebui întrebat asupra părerii sale cu privire la propunerea noastră.

4.2. Psihologia negocierilor

Una din teoriile de bază asupra “oamenilor muncii” este “ierarhia nevoilor” elaborată de Maslow. Maslow afirmă că ființele umane acționează pentru a-i satisface nevoile esențiale. El clasifică nevoile în următoarele 5 categorii:



Nevoi fizice sau de supraviețuire

Cea mai importantă nevoie umană este aceea de a supraviețui. Pentru aceasta un om are nevoie de mâncare, apă, adăpost și altele. În măsura în care nu sunt satisfăcute aceste necesități - de care depinde în primul rând sănătatea - o persoană nu va fi interesată de satisfacerea celorlalte nevoi. Gândurile și energia vor fi îndreptate exclusiv pentru satisfacerea primelor, excluzându-le total pe următoarele.

Nevoia de siguranță și securitate

Odată satisfăcute cele mai importante nevoi fizice la un nivel minim, următoarele nevoi ce devin importante sunt cele referitoare la siguranță și securitate. Efortul omului va fi concentrat la a se simți confortabil și în siguranță. Securitatea nu include doar siguranța fizică a persoanei (uși încuiate și ferestre cu gratii), ci și siguranța economică - o slujbă sigură, o asigurare de viață, un cont în bancă.

Nevoi sociale

Atunci când individului nu-i este foame și se simte în siguranță, cea mai importantă problemă devine apartenența socială. El trebuie să aparțină și să fie acceptat de un anumit grup, cum ar fi familia, un grup de prieteni sau colegi. El trebuie atât să primească cât și să dea afecțiune. Simte dorința de a fi acceptat și prețuit nu numai de către familie, ci și de alții, cum ar fi grupul în care lucrează sau de alte grupuri sociale.

Nevoia de stimă

Indivizii pentru care nevoile fizice, cele de siguranță și cele sociale sunt satisfăcute, sunt dornici de stimă și respect; adică o nevoie de auto-respect și respect pentru ceilalți.

Nevoia de auto-realizare

Dacă cele patru nivele anterioare ale nevoilor sunt satisfăcute, atunci cea mai importantă necesitate a omului devine auto-realizarea, dorința de a deveni mai bun și de aș-i fructifica posibilitățile cât mai complet. Această nevoie este numită și nevoia "creativă".

În teoria lui Maslow există încă un element important, și anume faptul că fiecare nivel al nevoilor trebuie satisfăcut complet înainte de a se trece la următorul nivel. De exemplu: oamenii nu vor fi interesați de nevoile sociale înainte de a fi siguri că pot supraviețui și sunt în siguranță.

Pentru a ajunge la nivelul maxim sugerat de Maslow (nivelul creativ) negociatorii trebuie să se îngrijească de nivelele anterioare. Se sugerează efectuarea unor pași care să facă negociatorii să se simtă în largul lor. Ne referim la nevoile de supraviețuire - pregătirea fizică a negocierilor prin pregătirea camerei de negociere. Respectiv a gustărilor și a băuturilor răcoritoare; apoi crearea climatului, care va acoperi nevoile de siguranță ale părților, iar în perioada de topire a gheții se va stabili atmosfera socială.

Etapa următoare - cea a stabilirii procedurilor - ca întări nivelul social și apoi se va trece la satisfacerea nevoilor individuale. Dar satisfacerea eului nu depinde doar de ceea ce are valoare individuală, ci și de ceea ce se poate obține în timpul negocierilor.

BIBLIOGRAFIE

1. Acland, A. Floyer – *Abilități și aptitudini perfecte*, București, Editura Național, 1998 ;
2. Antonoaie, N., Foriș, T., Sumedrea, S., Constantin, S. - *Managementul firmei*, Constanța, Editura Leda, 2000 ;
3. Antonoaie, N. -*Managementul deciziei* [A] - Universitatea “Transilvania” Brașov, 1999;
4. Băcanu, B. – *Strategia Organizației*, Brașov, Editura Infomarket, 1999;
5. Căndea, R., Căndea, D. – *Comunicarea managerială*, București, Editura Expert, 1996;
6. Curry, Jeffrey Edmund – *Negocieri internaționale de afaceri*, București, Editura Teora, 2000;
7. Drucker, P.F. – *Inovația și sistemul antreprenorial*, București, Editura Enciclopedică, 1993 ;
8. Foriș, T., Dima, D. (coord.) – *Manual de formare managerială în turism*, Sibiu, Editura Psihomedica, 2001 ;
9. Fraise, H. – *Manuel de l'ingenieur D'affaires*, Edition Dunod, 1990;
10. Glouchevitch, Ph.Jugernaut – *Cheile succesului german în afaceri*, Timișoara, Editura Sedona, 1996;
11. Jones, G. – *Primii pași în afaceri*, București, Editura Teora, 1997;
12. Kennedy, Gavin – *Negocierea perfectă*, București, Editura Național, 1998;
13. Koontz, H., O' Donnell, C., Weirich, H. – *Management*, New York, Mc.Graw – Hill Book Company, 1984;
14. Kotler, P. – *Managementul marketingului: analiză, planificare, implementare, control*, București, Editura Teora, 1997;
15. Mattock, John Ehrenborg – *Cum să devii un bun negociator*, București, Editura All Beck, 2001;
16. Moldoveanu, M., Dobrescu, M. Emilian – *Știința afacerilor*, București, Editura Expert, 1995;
17. Morariu, D., Pizmaș, D. – *Comportamentul consumatorului*, Deva, Editura Bibliofor, 2001;
18. Ohmae, K. –*Inteligența strategului.Arta afacerilor în Japonia*, București, Editura Teora, 1998;
19. Pease, A. – *Limbajul trupului*, București, Editura Polimark, 1993;
20. Popescu, D. – *Conducerea afacerilor*, București, Editura Scripta, 1995;
21. Prutianu Ștefan – *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Iași, Editura Polirom, 2000;
22. Young, A. – *The Manager's Handbook. The Practical guide to succesful management*. Artur Young, London, Marshall Editions Ltd., 1988;
23. Thuderoz, Christian – *Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social*, București, Editura Știința, 2002;
24. Voiculescu Dan D. – *Praxiologia afacerilor în societatea umanistă (în pregătire)*, Editura Intact.
25. Ziglar, Zig – *Arta vânzării*, București, Amaltea, 2002;
26. *** *Cum să negociem* – București, Editura Enciclopedia Rao, 2000;
27. *** *Fundația Drucker – Organizația viitorului*, București, Editura Teora, 2000; [Pfeffer, J. – *Va repeta organizația viitorului greșelile din trecut?*]
28. *** *Locații web pe internet – Site – urile oficiale ale marilor companii.*